المؤلف الأفضل مبيعًا طبقًا لتقييم نيويورك تايمز لكتاب "٢١ قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة"

جون سي. ماكسويل

تقييم مجاني لمهاراتك في القيادة في موقع: 360DegreeLeader.com

قائد الـ 360 درجة

كيف تطوّر تأثيرك في أي منصب تشغله في الشركة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...ليست مجرد مكتبة ... not just a Bookstore

قائد

الـ 360 درجة

تطوير تأثيرك في أي
منصب تشغله في الشركة

جون سي.
ماكسويل

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
... ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على:
jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع

الطبعة الأولى ٢٠١٦

Published by arrangement with Thomas Nelson, a division of HarperCollins Christian Publishing, Inc.

New York Times Best-Selling Author of *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*

John C. Maxwell

FREE
Leadership Assessment
at 360DegreeLeader.com

The 360° Leader

Developing Your Influence *from* Anywhere *in the* Organization

أهدي هذا الكتاب إلى دان ريلاند؛

الصديق

التلميذ

الأستاذ

الشريك

قائد الـ 360 درجة

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن شكري لكل من:

تشارلي ويتزل، كاتبي،

وستيفاني ويتزل؛ التي راجعت المخطوطة الأولى من الكتاب،

ودان ريلاند؛ الذي ساعدنا على التفكير في المفاهيم وصياغتها لهذا الكتاب،

وديفيد برانكر، ودوج كارتر، وكريس هودجيز، وبيلي هورنزبي، وبراد لومينك، ورود لوي، وديفيد ماكنلي، وتود مولينز، وتوم مولينز، ودوجلاس راندليت؛ الذين قضى كل منهم وقتًا في القيادة بمبدأ الـ 360 درجة في المنطقة الوسطى في المؤسسات، على تقييمهم الذي لا يُقدّر بثمن لمخطط الكتاب،

وليندا إيجرز، مساعدتي.

القسم 1

أساطير القيادة بالمنطقة الوسطى بالمنظمة

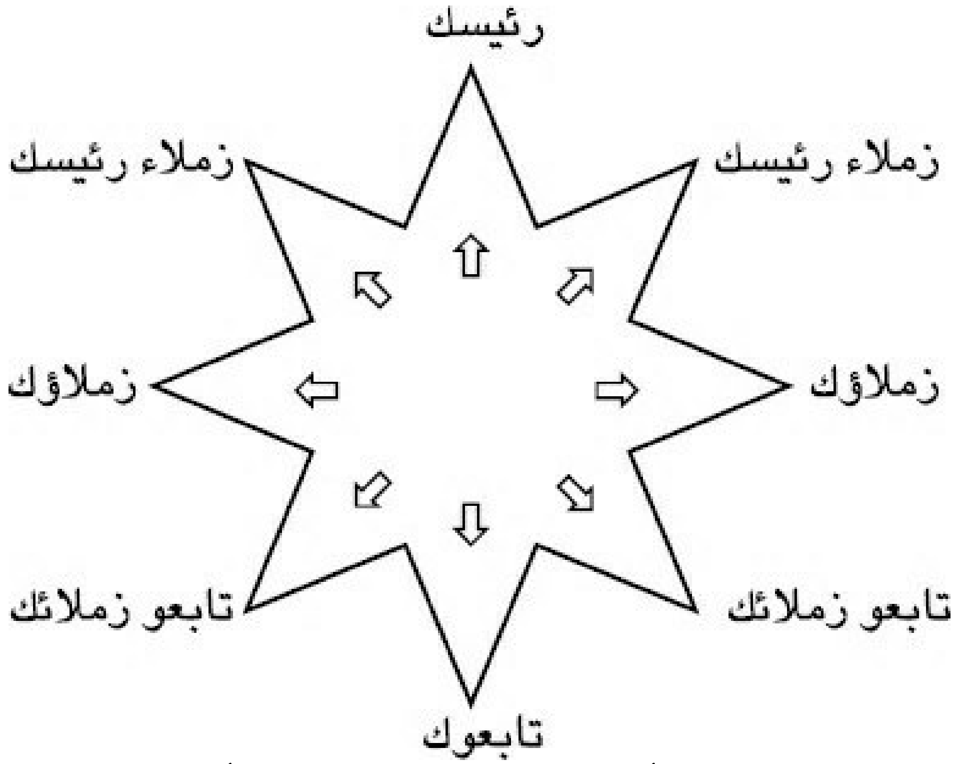
هناك صور تقليدية عن القادة: مثل وليام والاس وهو يقود جموع محاربيه ضد الجيش الذي يريد دحره هو وشعبه. وونستون تشرشل وهو يتحدى تهديد النازي بعد أن انهار جزء كبير من أوروبا. والمهاتما غاندي وهو يقود مسيرة المئتي ميل المتجه إلى البحر اعتراضًا على قانون الملح. وانطلاق ماري كاي آش بمفردها لإنشاء منظمة عالمية. ووقوف مارتن لوثر كينج أمام النصب التذكاري للينكولن ملهمًا الأمة بحلمه في تسوية الخلافات

99% من القيادة تنبع ليس من أعلى، ولكن من منتصف المنظمة.

كان كل واحد من هؤلاء قائدًا عظيمًا أثّر في مئات الآلاف ، بل الملايين، من البشر. ومع ذلك، فهذه الصور قد تكون مضللة. الحقيقة هي أن 99% من القيادة تنبع ليس من أعلى، ولكن من منتصف المنظمة. غالبًا يكون بالمنظمة شخص واحد هو القائد. إذن ماذا تفعل إذا لم تكن هذا الشخص؟

لقد قمت بتدريس القيادة لما يقارب الثلاثين عامًا. وتقريبًا بكل محاضرة ألقيتها يأتي شخص ليقول شيئًا مثل: "يعجبني ما تقوله عن فنون القيادة، لكنني لا أستطيع تطبيقه. فأنا لست بالقائد الرئيسي للشركة. والشخص الذي أعمل تحت رئاسته هو شخص -في أحسن أحواله- متوسط المستوى".

هل هذا هو الحال معك؟ هل تعمل بمكان ما بمنتصف الشركة؟ قد لا تكون بمكان منخفض بالشركة، ولكنك لست الرجل الأول فيها، ومع هذا لازلت ترغب في القيادة ، وتصريف الأمور، وبأن يكون لك مساهمة.



لا يجب أن تبقى رهينة لظروفك أو منصبك. فليس من الضروري أن تكون رئيس مجلس الإدارة لتقود الأمور بفاعلية. ويمكنك أن تتعلم كيف تؤثر من خلال قيادتك حتى إذا كنت مرءوسًا لقائد غير جيد. ما هو السر؟ ستتعلم أن تطور من تأثيرك بأي موقع تكون به بالشركة إذا أصبحت قائد 360 درجة. ستتعلم القيادة لأعلى والقيادة على مستواك والقيادة لأسفل.

لا يفهم الجميع ما يعنيه التأثير على الآخرين بكل الاتجاهات: اتجاه رؤسائك ، واتجاه زملائك، واتجاه مرءوسيك. بعض الناس يجيدون قيادة أعضاء فريقهم لكنهم على ما يبدو ينفّرون القادة بالإدارات الأخرى من الشركة. وقد يتفوق آخرون في بناء علاقات ممتازة مع مديرهم، لكن ليس لهم تأثير على من دونهم بالشركة. والقليل من الناس يستطيعون التوافق مع الجميع لكنهم لا يستطيعون أبدًا إنجاز أي عمل. وفي الناحية الأخرى، هناك بعض الناس منتجون لكنهم لا يستطيعون الانسجام أو التوافق مع شخص. لكن قادة الـ 360 درجة مختلفون. فقط قادة الـ 360 درجة هم القادرون على التأثير بالآخرين بكافة مستويات المؤسسة. فبمساعدتهم للآخرين ، هم يساعدون أنفسهم.

عند هذه النقطة، قد تقول: "القيادة بكل اتجاه، ما أسهل القول عن الفعل!" هذا صحيح، فقد يكون الفعل صعبًا، ولكنه غير مستحيل. في الواقع ، الأمر في متناول كل من يمتلك مهارات قيادية متوسطة أو عادية، ولديه الرغبة في العمل عليها وتحسينها. فحتى إذا أعطيت نفسك 5 أو 6 درجات من 10 في المهارات القيادية، فبإمكانك تحسينها وتنمية تأثيرك على الآخرين حولك بالمؤسسة، ويمكنك ذلك من أي موقع في المؤسسة.

القيادة بكافة الاتجاهات ستتطلب منك تعلم ثلاث مجموعات من مهارات القيادة. قد يكون لديك حس فطري بكيفية القيادة لأعلى ومن مستواك ولأسفل. أود مساعدتك في عمل تقدير دقيق لهذه المهارات؛ لأنها ستساعدك على معرفة كيفية توجيه تطورك القيادي الشخصي. لهذا السبب، قمت بعمل الترتيبات

اللازمة لمشتري هذا الكتاب ليتمكنوا من الدخول إلى موقع www.360DegreeLeader.com ليحصلوا على تقييم مجاني لمهارات قيادة الـ 360 درجة. ما ستجده في هذا الموقع هو عدة أسئلة بسيطة ومباشرة تقوم بالإجابة عنها لتقييم نفسك في موضوعات متعلقة بالقيادة بهذه المناطق الثلاث. سيأخذ التقييم منك حوالي 15 دقيقة فقط، وعندما تنتهي ستتمكن من تحميل تقرير مطوّل بنتائجك.

في داخل طية الغلاف الخلفي للكتاب، ستجد كود تعريف شخصي يمكنك استخدامه للدخول إلى موقع التقييم. ادخل على موقع www.360DegreeLeader.com. وبمجرد دخولك، اتبع التعليمات ثم اكتب كود التعريف الشخصي لتجري الاختبار مجانًا.

أنصحك بإتمام التقييم قبل قراءة بقية الكتاب. بهذه الطريقة، ستعرف نقاط قوتك ونقاط ضعفك بينما تقرأ عن كل مجموعة مهارات. ومع هذا، وقبل أن نصل إلى هذه المرحلة نحتاج إلى أن نتحدث عن موضوعات أخرى بداية من الأساطير السبع التي يؤمن بها العديد من الناس الذين يتولون القيادة بالمنطقة الوسطى. هذا هو موضوع القسم الأول من الكتاب.

الأسطورة رقم 1

أسطورة المنصب

"لا يمكنني القيادة إن لم أكن بأعلى منصب في الشركة"

إذا طلب مني شخص أن أحدد أكثر اعتقاد خاطئ عن القيادة، لقلت إنه هو الاعتقاد بأن القيادة تأتي ببساطة من الحصول على منصب أو مسمى وظيفي. فهذا الاعتقاد أبعد ما يكون عن الحقيقة. لا يجب أن تكون على رأس مجموعتك أو إدارتك أو قسمك أو منظمتك لكي تتولى القيادة. إذا كنت تعتقد هذا فقد سقطت ضحية لأسطورة المنصب.

فالوجود في موقع بالقمة لا يجعل أي شخص قائدًا بشكل تلقائي. إن قانون التأثير بكتاب "21 قانونًا لا يعرف الجدل في القيادة" ينص بوضوح على: "أن المقياس الحقيقي للقيادة هو التأثير، لا أكثر ولا أقل".

ولأنني أدرت منظمات تطوعية في معظم حياتي، فقد شاهدت العديد من الناس مقيدين بأسطورة المنصب. حينما يصبح المخدوعون بهذه الأسطورة مرشحين لقيادة فريق ما فهم لا يشعرون بالارتياح إلا إذا سبق اسمهم لقب أو مسمى وظيفي لتمييزهم كقادة بأعين بقية الفريق. فبدلًا من العمل على بناء علاقات مع الآخرين ومن ثم كسب التأثير بطريقة طبيعية، فإنهم ينتظرون من القيادة العليا منحهم السلطة و اللقب. وبعد فترة يصبحون أكثر تعاسة إلى أن يقرروا بالنهاية تجربة فريق آخر وقائد آخر ومؤسسة أخرى.

إن من يتبعون هذا الأسلوب لا يفهمون كيف تتطور القيادة الفعّالة. إن كنت قرأت بعضًا من كتبي الأخرى عن القيادة فقد تكون على معرفة بأداة تعريف القيادة التي أسميها "المستويات الخمسة للقيادة" والتي قدمتها في كتابي Developing the Leader Within You. إنها تحدد ديناميكيات تطوير القيادة كما أعرفها. إذا كنت لا تعرفها فسأشرحها باختصار هنا.

٥- الشخصية

الاحترام

يتبعك الناس لشخصك ولما تمثله.

ملاحظة: يمتاز بهذه الخطوة القادة الذين أمضوا سنين عدة في تنمية علاقاتهم بالآخرين وبمنظماتهم. القليلون ينجحون في ذلك. ومن ينجحون يكون لهم تأثير دائم.

٤- تنمية الناس

إعادة الإنتاج

يتبعك الناس بسبب ما فعلته لهم.

ملاحظة: ينشأ ذلك عندما يحدث النمو طويل المدى. التزامك بتنمية القادة سيضمن النمو المستمر للمنظمة وللأفراد. افعل كل ما بإمكانك لتحقيق ذلك والثبات بنفس المستوى.

٣- الإنتاج

النتائج

يتبعك الناس بسبب النتائج التي حققتها للمؤسسة.

ملاحظة: هنا يستشعر معظم الناس النجاح. إنهم يحبونك ويحبون ما تفعله. يتم حل المشكلات بأقل الجهود بسبب القوة الدافعة.

٢- الإذن

العلاقات

يتبعك الناس لأنهم يريدون ذلك.

ملاحظة: سيتبعك الناس بدون أن تكون لك سلطة عليهم. هذا المستوى يسمح بأن يكون العمل مصدرًا للمتعة. تحذير: البقاء لمدة طويلة بهذا المستوى بدون تقدم سيجعل أصحاب التحفيز العالي في حالة من القلق.

١- المنصب

الحقوق

يتبعك الناس لأنهم مضطرون لذلك.

ملاحظة: لن يتعدى تأثيرك حدود صلاحيات وظيفتك. كلما استمررت بنفس المكان ، زاد معدل دوران العمالة وانخفضت المعنويات.

إن القيادة عملية ديناميكية وحق القيادة يجب أن تكتسبه بصورة فردية مع كل شخص تلتقيه. ومكانك على "سلم القيادة" يعتمد على تاريخك مع هذا الشخص. ومع كل شخص نبدأ من قاع المستويات أو الخطوات الخمس.

لاحظ أن المنصب يقع في أسفل هذه الخطوات تمامًا. يمكنك أن تبدأ فقط من الموقع الذي مُنحته أيًا كان؛ عامل بخط إنتاج أو مساعد إداري أو مندوب مبيعات أو رئيس عمال أو مساعد مدير ..إلخ. فليكن موقعك ما يكون. من هذا الموقع لديك حقوق معينة تكتسبها بالمسمى الوظيفي. لكن إذا استخدمت فقط موقعك لقيادة الناس ولم تفعل أي شيء آخر لزيادة تأثيرك، فسيتبعك الناس فقط لأنهم مضطرون لذلك. سيطيعونك فقط بنطاق حدود وظيفتك. وكلما انخفض مسماك الوظيفي قلت السلطة الممنوحة لك. الخبر السار هو أن بإمكانك زيادة تأثيرك خارج نطاق وظيفتك ومنصبك. يمكنك أن "ترتقي" سلم القيادة لمستويات أعلى.

وإذا تحركت للمستوى الثاني، فستبدأ في القيادة بنطاق أكبر من حدود وظيفتك لأنك بنيت علاقات مع من ترغب بقيادتهم. فتعاملهم بأدب واحترام. وتقدرهم كبشر. وتهتم بهم وليس فقط بما يؤدونه من عمل لك أو للشركة. ولأنك تهتم بهم، فسيبدأون في الوثوق بك أكثر. ونتيجة لذلك، سيعطونك الإذن بقيادتهم. وبعبارة أخرى، سيتبعونك لأنهم يريدون ذلك.

المستوى الثالث هو مستوى الإنتاج. تنتقل بالقيادة مع الآخرين لهذه المرحلة بسبب النتائج التي حققتها بالعمل. إذا نجح من تقودهم في إنجاز العمل بسبب مساهماتك بالفريق فسوف ينتظرون منك الاستمرار في القيادة. إنهم يتبعونك بسبب ما حققته للمؤسسة.

وللوصول إلى المستوى الرابع للقيادة، يجب أن تركز على تطوير الآخرين. لذلك يسمى هذا المستوى مستوى القيادة عن طريق تطوير الأفراد. تعتمد خطتك على أن تضع من نفسك في الأفراد الذين تقودهم، وتكون ناصحًا ومستشارًا لهم وتساعدهم على تطوير مهاراتهم وشحذ قدرات القيادة لديهم. إن ما تفعله بالواقع هو نقل للقيادة. إنك تقدرهم وتزيد من قيمتهم وتجعلهم أكثر أهمية. بهذا المستوى سيتبعونك لما فعلته لهم.

المستوى الخامس والأخير هو مستوى الشخصية. لكنه ليس مستوى يمكن أن يكافح من أجله الشخص، لأن بلوغه خارج حدود سيطرتك. فقط الآخرون يمكنهم وضعك به ويفعلون ذلك لأنك قد نجحت بجدارة في قيادتهم بالمستويات الأربعة السابقة، ولفترة طويلة من الزمن.

القيادة استعداد أكثر منها منصب

القيادة خيار تتخذه،
وليست مكانًا تجلس فيه.

عندما يتفهم المرشحون للقيادة آليات اكتساب التأثير على الناس باستخدام المستويات الخمسة للقيادة ، يدركون أن المنصب دوره صغير جدًا في القيادة الحقيقية. هل يجب أن يكون الأفراد بقمة السلم الوظيفي لتنمية علاقاتهم مع الآخرين وجعلهم يحبون العمل معهم؟ هل يلزم أن يكونوا بمنصب كبير لتحقيق نتائج ومساعدة الآخرين ليكونوا منتجين؟ أيجب أن يكونوا رؤساء أو رؤساء تنفيذيين لتعليم من يلجئون إليهم كيف يرون ويعملون ويفكرون كقادة؟ بالطبع لا. إن التأثير في الآخرين مسألة تنظيم وليست مسألة منصب.

يمكنك قيادة الآخرين من أي موقع بالمؤسسة. وحينما تفعل ذلك فأنت تجعلها أفضل. يقول ديفيد بانكر -القائد الذي أثر في الآخرين، وهو بالقيادة الوسطى لسنوات، وهو حاليًا يخدم كرئيس تنفيذي في مؤسسة كبيرة: "إذا لم تفعل شيئًا وأنت بالقيادة الوسطى، فأنت توجد حملًا زائدًا على القيادة العليا فتعوق تحركها. قد يبدو هذا لبعض القادة وكأنه عبء ثقيل عليهم. يمكن أن يكون لقياديّي المنطقة الوسطى تأثير عميق على المنظمة".

يعتمد كل مستوى بالمؤسسة على القيادة من شخص ما. الخلاصة هي: القيادة خيار تتخذه، وليست مكانًا تجلس فيه. يستطيع أي شخص أن يختار أن يصبح قائدًا. وبإمكانك أن تصنع فرقًا مهما كان موقعك.

الأسطورة رقم 2

أسطورة الوجهة

"عندما أصل إلى القمة، سوف أتعلم القيادة".

في عام 2003، قرر كاتبي تشارلي ويتزل أنه يرغب في تحقيق هدف طالما راوده لأكثر من عشر سنوات. كان مصممًا على أن يجري في سباق الماراثون. لو قُدّر لك مقابلة تشارلي لما توقعت أبدًا أن يصبح عداءً. تقول المقالات بمجلات العدو أن العداء الذي طوله خمسة أقدام وعشر بوصات يجب أن يزن 165 رطلًا أو أقل. كان وزن تشارلي أكثر من 205. لكنه كان يجري بانتظام في المتوسط من 1 إلى 20 ميلًا في الأسبوع ويشارك مرتين أو ثلاثًا في سباقات الـ 10 كيلو كل عام. لذلك وقع اختياره على ماراثون شيكاغو ليشارك فيه.

هل تعتقد أن تشارلي وقف بخط بداية الماراثون بوسط شيكاغو في يوم السباق وقال: " حسنًا، أعتقد أنه حان الوقت لأتدبر كيف سأجري بالماراثون"؟ بالطبع لا. لقد بدأ في الاستعداد قبلها بعام. لقد قرأ جميع المقالات المتعلقة بسباقات الماراثون بالولايات المتحدة وعرف أن ماراثون شيكاغو -الذي يُقام في أكتوبر- يتمتع بطقس رائع في معظم السنوات. ومسار السباق سريع ومستو. ويقال عنه إن به أفضل مشجعين للسباقات بالبلاد. كان المكان المثالي ليبدأ تحقيق حلمه.

كما بدأ كذلك في تعلم كيفية التدرب للماراثون. فقرأ مقالات وبحثًا بالمواقع الإلكترونية وتحدث مع عدائي ماراثون، حتى أنه عيّن صديقًا اشترك من قبل بسباقي ماراثون للتسابق معه في 12 أكتوبر بشيكاغو. وبالطبع تدرب. بدأ العملية في منتصف أبريل، وكان يزيد من المسافة التي يعدوها بكل أسبوع، وفي النهاية وصل إلى محاولتين تدريبيتين للعدو لمسافة 20 ميلًا بكل محاولة بالإضافة إلى تدريباته الأخرى. وعندما اقترب يوم السباق كان مستعدًا وأتم السباق.

والقيادة مشابهة لذلك كثيرًا. إن أردت النجاح فستحتاج لتعلم كل ما يمكنك عن القيادة قبل أن تضطلع بمنصب قيادي. عندما أقابل الناس بالمناسبات الاجتماعية يسألونني كيف أكسب معاشي، والبعض منهم يفتتنون حينما أخبرهم أني أؤلف الكتب وأحاضر. وغالبًا يسألوني عما أكتب. وعندما أقول القيادة فإن أكثر ما يثير ضحكي هو إجابة البعض منهم التي تكون: "حسنًا، عندما أصبح قائدًا، سأقرأ بعضًا من كتبك!". ما لا أقوله (لكني أود قوله) هو: " لو قرأت بعضًا من كتبي، فربما تصبح قائدًا".

إن فنون القيادة الجيدة نتعلمها ونحن بفترة الانتظار. فإن ممارسة فنون القيادة بأي وقت وبأي مكان هو ما يعد القادة لمسئوليات أكبر وأكثر. إنها عملية مستمرة طوال الحياة حتى تصبح قائدًا جيدًا. وإذا لم تجرب مهارات القيادة وعملية اتخاذ القرار بفترات الهدوء والمخاطر القليلة، فمن المرجح أنك ستتعرض لمتاعب بمستويات أعلى عندما تكلف الأخطاء كثيرًا ويكون تأثير قراراتك بعيد المدى وتكون المخاطر أكبر. فعندما ترتكب الأخطاء في حدود ضيقة، سيسهل عليك تجاوزها. أما عندما ترتكب الأخطاء وأنت في موقع عال، فهي تكلف المنظمة الكثير وتدمر مصداقية القائد.

كيف تصبح الشخص الذي تريده؟ ابدأ من الآن بتبني طريقة التفكير وتعلم المهارات وتنمية عادات الشخص الذي تريد أن تكونه. من الخطأ أن تراودك أحلام يقظة عن "اليوم الذي ستصبح فيه على

القمة" بدلًا من أن تعالج يومك حتى تعد نفسك للغد. وكما قال مدرب كرة السلة الشهير جون وودن: "عندما تأتي الفرصة لن يُتاح لك الوقت للاستعداد". فإذا أردت أن تكون قائدًا ناجحًا، فتعلم القيادة قبل أن تتولى منصبًا قياديًّا.

الأسطورة رقم 3

أسطورة التأثير

"لو كنت على القمة، فسيتبعني الآخرون."

قرأت مرة أن الرئيس وودرو ويلسون عملت لديه مديرة منزل تشتكي باستمرار أنها وزوجها ليس لهما مناصب مهمة بالحياة. وذات يوم تقدمت السيدة من الرئيس بعد أن عرفت أن وزير العمل قد استقال من الإدارة.

قالت: "سيدي الرئيس، إن زوجي مناسب جدًا لهذه الوظيفة الشاغرة. فهو رجل عامل ويعرف معنى العمل ويفهم العمال. أرجوك فكر به عندما تعين وزير العمل الجديد".

فأجابها ويلسون: "أقدر هذه التوصية لكن عليك معرفة أن منصب وزير العمل منصب هام ويحتاج إلى شخص ذي تأثير".

فقالت مديرة المنزل: "لكن لو عينت زوجي وزيرًا للعمل سيصبح شخصًا ذا تأثير!"

يميل من ليس لديهم خبرة قيادية إلى المبالغة في أهمية المناصب القيادية. تلك هي حال مديرة منزل الرئيس ويلسون. فقد اعتقدت أن القيادة جائزة يمكن أن يمنحها شخص مهم. لكن التأثير لا يعمل بهذه الطريقة. ربما يمكنك أن تمنح شخصًا ما منصبًا معينًا لكنك لن تستطيع منحه القيادة الحقيقية. إن التأثير أمر يجب اكتسابه.

المنصب يتيح لك فرصة. إنه يمنحك الإمكانية لمحاولة تطبيق فنون القيادة لديك.

ربما يمكنك أن تمنح شخصًا ما منصبًا معينًا لكنك لن تستطيع منحه القيادة الحقيقية.

كما يطلب من الآخرين الصبر عليك لفترة. لكن بعد فترة من الوقت، ستكتسب مستواك الحقيقي من التأثير، سواء أكان هذا للأحسن أو للأسوأ. سيكتسب القادة الجيدون تأثيرًا يفوق حدود سلطاتهم الوظيفية. أما القادة السيئون فسيقلصون من تأثيرهم بدرجة أقل من مناصبهم. تذكر: المنصب لا يصنع قائدًا لكن القائد يصنع المنصب.

الأسطورة رقم 4

أسطورة عدم الخبرة

"عندما أصل إلى القمة، سأسيطر."

هل وجدت نفسك أبدًا تقول شيئًا مثل: "أتدري، لو كنت مسئولًا لما كنا فعلنا كذا وكذا. أكيد كانت الأمور ستختلف هنا لو كنت أنا المدير"؟ إذا حدث ذلك معك، فاسمح لي أن أخبرك أني أحمل لك خبرًا سارًا وآخر سيئًا. الخبر السار هو أن الرغبة في تحسين المنظمة والاعتقاد أنك قادر على فعل ذلك هما غالبا من سمات القائد. يقول آندي ستانلي: "لو كنت قائدًا ويعمل قادة تحت يديك فسيعتقدون أن بإمكانهم أن يقوموا بعملك أفضل منك. هذا ما سيعتقدونه (مثلما تعتقد أنت). وذلك ليس خطأ؛ إنها القيادة فحسب"1 إن الرغبة في التجديد والتحسين والإبداع وإيجاد طرق أفضل كلها من خصائص الشخصية القيادية.

الآن إليك الخبر السيئ. بدون خبرة سابقة بالمناصب العليا بالمنظمة، فمن المرجح أنك ستبالغ في تصور حجم السيطرة المتاح لك على القمة. كلما ارتفعت بالمناصب -وكبرت المؤسسة- أدركت وجود عوامل كثيرة تتحكم بالمؤسسة. أكثر من أي وقت مضى، ستحتاج وأنت على القمة إلى كل ذرة تأثير يمكنك حشدها. فمنصبك لا يمنحك السيطرة، ولا يحميك.

بينما أكتب هذا، حدثت قصة بأخبار الأعمال تعطي مثالًا جيدًا لهذه الحقيقة. لعلك سمعت عن كارلي فيورينا. إنها واحدة من أفضل التنفيذيين في الولايات المتحدة، وفي عام 1998 اختارتها مجلة فورشن لتكون المرأة التنفيذية الأكثر قوة في البلاد. في ذاك الوقت، كانت رئيس شركة لوسينت تيكنولوجيز لكن بعدها بقليل أصبحت الرئيس التنفيذي لشركة هيوليت- باكارد، الشركة التي كانت تحتل المركز الحادي عشر من بين أكبر الشركات في الولايات المتحدة في ذلك الوقت.2

في عام 2002، قامت فيورينا بخطوة جريئة تمنت أن تأتي بمردود كبير على مؤسستها. لقد أدارت عملية الاندماج بين شركتها وشركة كومباك على أمل أن يصبحا أكثر قوة أمام خصمهما الرئيسي شركة ديل. لسوء الحظ، لم توافق العائدات والمكاسب التوقعات خلال العامين التاليين للاندماج لكن حتى ديسمبر 2004 كانت فيورينا متفائلة بخصوص مستقبلها. عندما سئلت عن الإشاعة التي تتحدث عن انتقالها إلى مجال السياسة، أجابت: "إنني رئيسة مجلس إدارة هيوليت- باكارد. وأنا أحب الشركة. وأحب عملي، ولم أنته بعد"3. بعدها بشهرين انتهت. فقد طلب منها مجلس إدارة الشركة تقديم استقالتها.

إذا اعتقدت أن الحياة "على القمة" أسهل فأنت كمن يعتقد أن العشب أكثر اخضرارًا في الجانب الآخر من السور. إن البقاء على القمة له مشكلاته وتحدياته. ففي القيادة، مهما كان منصبك بالمنظمة، المهم دومًا هو التأثير.

الأسطورة رقم 5

أسطورة الحرية

"عندما أصل إلى القمة، لن أكون مقيدًا."

أحيانًا أعتقد أن الناس لديهم فكرة خاطئة عن القيادة. يتمنى العديد منهم أن تكون هي وسيلتهم للحصول على الحرية. وأن توفر لهم حلًّا لمشكلاتهم المهنية. لكن الوصول للقمة ليس هو الحل على الإطلاق.

هل فكرت يومًا بأن كونك مسئولًا سيغير حياتك؟ هل جاءت بعقلك أفكار مثل هذه من وقت لآخر؟

عندما أصل للقمة، سأحقق كل شيء.

عندما أنتهي من تسلق السلم الوظيفي، سيتوفر لدي الوقت لأرتاح.

عندما أمتلك الشركة، سأتمكن من فعل كل ما أريده.

عندما أصبح في موقع المسئولية، فلن يحدني سوى السماء.

كل من امتلك شركة أو كان على قمة مؤسسة يعرف أن هذه الأفكار هي مجرد أماني. فكونك القائد الأعلى لا يعني أنه لن تُفرض عليك حدود. إنه لا يميط غطاء قدراتك الكامنة. لا يهم ما هي وظيفتك أو ما هو منصبك فلديك حدود معينة. تلك هي طبيعة الحياة.

في العديد من المؤسسات، كلما ترقيت السلم الوظيفي ستجد أن مسئولياتك تزداد ربما أكثر من صلاحياتك.

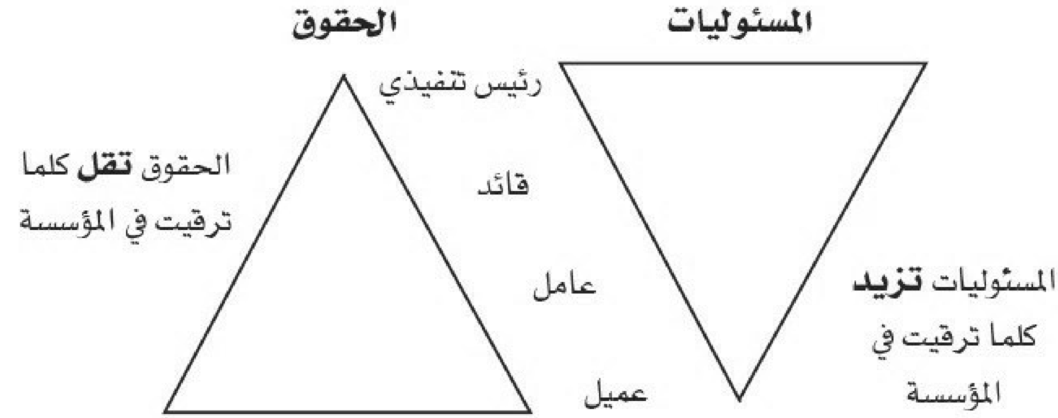
عندما تترقى في مؤسسة ما، فإن حجم مسئولياتك سيزداد. في العديد من المؤسسات، كلما ترقيت السلم الوظيفي ستجد أن مسئولياتك تزداد ربما أكثر من صلاحياتك. فعندما تترقى يُتوقع الكثير منك ويزداد الضغط عليك ويصبح تأثير قراراتك أكثر ثقلًا. يجب أن تحسب كل ذلك.

لترى بطريقة عملية كيف سيكون الأمر، فلنفرض على سبيل المثال أن لديك وظيفة بالمبيعات وأنت جيد بها بالفعل. فأنت تعمل بجد وتتعامل بأسلوب جيد مع العملاء وتأتي بأرباح 5 ملايين دولار للشركة كل عام. كمندوب مبيعات، قد يكون لديك الكثير من الحرية. ربما بإمكانك ترتيب جدولك بالطريقة التي تريدها. وكما يفعل العديد من مندوبي المبيعات، ربما تعمل من المنزل. لا يهم إن أردت العمل بالخامسة صباحًا أو بالعاشرة مساء طالما أنك تخدم عملاءك وشركتك بصورة جيدة. يمكنك تصريف الأمور بطريقتك ولو أخفقت فمحتمل أنك ستتجاوز هذا الإخفاق بمنتهى السهولة.

لكن دعنا نفترض أنك أصبحت مديرًا للمبيعات وتحت قيادتك نصف دستة من الأشخاص يفعلون ما اعتدت أن تفعله. لقد أصبحت الآن مقيّدًا أكثر من ذي قبل. لا يمكنك ترتيب جدولك كيفما تريد الآن لأن عليك أن تعمل وفقًا لجداول الموظفين العاملين تحت إمرتك والذين يرتبطون بعملائهم. ولو كنت قائدًا جيدًا فسوف تشجع أعضاء فريقك على العمل بالأسلوب الذي يريحهم لزيادة قدراتهم الكامنة لأقصى حد، مما يصعب الأمور أكثر عليك. أضف إلى ذلك الضغوط المالية المتزايدة عليك لأن المنصب

يجعلك مسئولًا عن تحقيق أرباح للشركة تساوي تقريبا 25 مليون دولار.

إذا ترقيت مرة أخرى، لنقُل إلى مستوى مدير قسم، فعندها ستزداد المسئوليات عليك مرة أخرى. وقد يتطلب منك الأمر العمل مع عدد من الإدارات المختلفة، وكل إدارة منها لها مشكلاتها الخاصة ومجموعة مهاراتها وثقافة موظفيها. إن القادة الجيدين يقتربون من موظفيهم ويتواصلون معهم لإيجاد أرضية مشتركة بينهم ولتمكينهم من النجاح. لذا بطريقة ما، سيحصل القادة على حرية أقل -وليس أكثر- كلما ترقوا إلى مناصب أعلى.



أثناء تدريسي للقيادة، أستخدم عادة الشكل التالي لمساعدة المرشحين للقيادة على إدراك أنهم بترقيهم بالمؤسسة تتناقص في الواقع حقوقهم ولا تزداد:

إن العملاء لديهم حرية أكبر، ويمكنهم فعل كل ما يريدونه. وليس عليهم مسئولية حقيقية تجاه المؤسسة. أما العاملون فعليهم التزامات أكبر. والقادة عليهم أكثر وأكثر. وبسبب ذلك تصبح حريتهم مقيدة. إنه قيد يختارونه بإرادتهم، ولكنهم في النهاية مقيدون. إذا أردت زيادة حدود فاعليتك فهناك حل أفضل. تعلم القيادة فهي ستميط اللثام عن قدراتك الكامنة.

الأسطورة رقم 6

أسطورة القدرات الكامنة

"لا يمكنني الوصول إلي قدراتي الكامنة إذا لم أكن القائد الأعلى."

كم من الأطفال يقولون: "يومًا ما أريد أن أكبر لأصبح نائب رئيس الولايات المتحدة"؟ غالبًا لا أحد. إذا كان لدى طفل تطلعات سياسية فهو يريد أن يكون الرئيس. إذا كان لطفلة ميول تجارية فهي تريد أن تكون صاحبة شركة أو رئيسة مجلس إدارة. يطمح القليل من الناس في المناصب الوسطى. في الواقع، منذ عدة سنوات صورت شركة مونستر دوت كوم شركة التوظيف بالإنترنت إعلانًا يتحدث عن هذه الفكرة، ظهر به الأطفال يقولون أشياء مثل: "عندما أكبر أريد أن أعمل في ترتيب الملفات طوال اليوم" و"أريد أن أشق طريقي إلى الإدارة الوسطى".

أعتقد أن الناس يجب أن يكافحوا للوصول إلى قمة قدراتهم، وليس قمة المؤسسة.

ومع ذلك، فإن الواقع هو أن معظم الناس لن يرتقوا أبدًا للقيادة العليا بالمؤسسة، وسيمضون حياتهم المهنية بمكان ما في المنتصف. هل هذا حسن؟ أم هل يجب أن يحاول الجميع الوصول إلى القمة؟

أعتقد أن الناس يجب أن يكافحوا للوصول إلى قمة قدراتهم وليس قمة المؤسسة. على كل منا العمل للوصول إلى قدراتنا الكامنة، وليس بالضرورة إلي المكتب الفخم. أحيانًا يكون لك أعظم التأثير من مكان غير المكان الأول. مثال ممتاز على ذلك هو نائب الرئيس ديك تشيني. لقد تمتع بحياة مهنية ناجحة بمجال السياسة: فقد كان رئيسًا لموظفي البيت الأبيض بفترة الرئيس جيرالد فورد، ونائبًا بالكونجرس لست مرات عن ولاية وايومنج، ووزيرًا للدفاع في عهد الرئيس بوش الأب، ونائبًا للرئيس بوش الابن. إنه يمتلك كل المقومات التي يحتاجها من يرغب في الترشح لرئاسة الولايات المتحدة. ومع ذلك يدرك أن المنصب الأعلى ليس هو الأفضل. وصفته مجلة التايم تشيني بهذه الطريقة:

> عندما كان ريتشارد بروس تشيني طالبًا بالمدرسة الثانوية في كاسبر بولاية وايومنج، كان لاعب كرة قدم ناجحًا ورئيس اتحاد الطلاب وطالبًا فوق المتوسط. لكنه لم يكن نجمًا... كان غير بارز، فقط يساند صديقًا أكثر منه شهرة ويساهم في تهدئة الأمور. هذا هو الدور الذي لعبه ديك تشيني طوال حياته. خلال حياته المهنية المميزة.... نبع نجاحه من مهارته المتفردة في أن يكون الناصح الأمين والمخلص والفعّال لشخصية قيادية أعلى. حاول مرة واحدة بالفعل أن يكون النجم في عام 1996 عندما ترشح للرئاسة. لكن فكرة أن يلعب دور البطولة... كانت تتطلب جينات سياسية جديدة له. عوضًا عن ذلك قبل تعرضه للعمل بمجال الأعمال وهو يفكر بأنه يومًا ما سيعتزل ثم يتفرغ للصيد. لكن كان لبوش الابن خطة أخرى أعادت تشيني ليلعب الدور الذي طالما برع فيه. قالت لين تشيني لمجلة التايم إن زوجها "لم يفكر أبدًا بهذه الوظيفة. لكن لو تتبعت حياته المهنية بأكملها فستجد أنها استعداد لهذا."[1]

استغل تشيني أقصى قدراته الكامنة في وظيفة نائب الرئيس وهو المنصب الذي قد يختاره القليلون ليكون طموحًا لهم. إنه شديد الفاعلية ويبدو عليه الرضا. تقول عنه ماري كيت هيل المساعدة السابقة لنائب ولاية وايومنج آلان سيمبسون، والتي عملت مع تشيني: "فقط ضعه بالوظيفة وسيعمل بأي مكان. إنه يمتلك أسلوبًا جيدًا في التوافق مع بيئة عمله". يبدو أن تشيني نموذج ممتاز لقائد الـ 360 درجة فهو يعرف كيف يؤثر في الآخرين بأي منصب يجد نفسه به.

الأسطورة رقم 7

أسطورة إما كل شيء وإما لا شيء

"إذا لم أستطع بلوغ القمة فلن أحاول القيادة."

ما هي احتمالات بلوغك أعلى منصب بمؤسستك، وأن تصبح يومًا ما القائد؟ الواقع المتاح لمعظم الناس هو ألا يصبحوا رؤساء مجلس إدارة. هل معنى ذلك أن ييأسوا من فكرة القيادة نهائيًا؟

ذلك ما يفعله بعض الناس. يعملون بمؤسسة ويدركون أنهم لن يبلغوا القمة فيستسلمون. توجههم الذهني يكون كالآتي: "إذا لم أصبح رئيس الفريق، فسآخذ كرتي وأعود للمنزل".

يبدأ البعض الآخر بعملية القيادة ولكن يصيبهم الإحباط من موقعهم بالمؤسسة. لماذا؟ لأنهم يعرّفون النجاح بالوجود "على القمة". نتيجةً لذلك، يعتقدون أنهم إذا لم يكونوا بالقمة فهم ليسوا ناجحين. إذا استمر هذا الإحباط فترة طويلة فقد يصبحون خائبي الأمل وشاعرين بالمرارة ومتشائمين. إذا وصل الأمر لهذه النقطة، فبدلًا من أن يساعدوا أنفسهم ومؤسستهم يصبحون عائقًا أمامها.

لكن ما الأمر الجيد الذي يمكن فعله إذا كنت بهذا الموقف؟

فكّر في حالة الرجال الستة الذين قدمتهم مجلة فورشن في أغسطس 2005. كانت المجلة تكرّمهم باعتبارهم أبطالًا مجهولين بحركة الحقوق المدنية، ومع هذا لا يوجد دليل على أنهم قاموا يومًا بمسيرة أو جلسوا أبدًا على طاولة اجتماعات. كانت إسهاماتهم -ومعاركهم- في شركات أميركا. لقد شقوا طريقهم في الأجنحة التنفيذية في شركات مثل إيكسون وفيليب موريس وماريوت وجنرال فودز.

كليف وارتون الذي أصبح أول رئيس مجلس إدارة أسمر البشرة بشركة كبيرة (وهي شركة TIAA-CREF) يقول: "لدى جوردون باركس هذا التعبير العظيم ’اختيار السلاح‘. في القتال يحق لك دومًا اختيار الأسلحة. والبعض منا يختارون أن يقاتلوا بالداخل"1.

عندما عمل وارتون وصديقه داروين دافيز وجيمس أفري ولي أرشر وجيمس ووارد وجورج لويس في شركات أمريكا في الخمسينيات والستينيات كم كانت فرصهم ليصبحوا رؤساء مجلس إدارة بمؤسساتهم؛ إيكسون وجنرال فودز وماريوت وفيليب موريس؟ بالطبع ليست كبيرة! وحينما بدأ آفري العمل مع إيسو (إيكسون الآن) لم يكن بإمكانه استخدام نفس دورة المياه أو براد المياه الذي يستخدمه بقية العاملين. ومع ذلك كان يحلم بالقيادة. كانت تلك الرغبة جزءًا من اختياره المهني الأول؛ التدريس. ودفعه ذلك إلى تغيير مهنته في عام 1956 عندما قابله تنفيذي بشركة إيسو.

يقول آفري: "أحببت كوني معلمًا. لكن لو كان بإمكاني ارتداء قميص ورابطة عنق للعمل مع شركة كبيرة فذلك أكثر أهمية"2. نجح آفري كقائد بالرغم من العوائق الهائلة والتحيز، وترقى إلى وظيفة نائب أول للمدير. وتقاعد عام 1986.

أما بد وارد فتقاعد وهو نائب مدير بماريوت وقصته مشابهة. عندما اختاره بيل ماريوت للعمل أصبح وارد أول نائب مدير أسمر البشرة في صناعة الفنادق. وخلال العشرين عامًا التي قاد فيها ماريوت، افتتح 350 فندقًا وساعد في تطوير سلاسل ماريوت، وأشرف على فريق تكنولوجيا

المعلومات بالشركة.

كان وارد مدركًا لتأثيره حين قال: "كان الأمر له شقان، فمن ناحية تقوم بالعمل، ومن ناحية أخرى كان لابد من وجود شخص من الداخل يفسر للعاملين ما تحاول الوصول إليه. وعرفت أن ذلك دوري."3

وما قام به هؤلاء الرجال -وآخرون- كان له تأثير دائم. ففي نفس العدد من مجلة فورشن كان هناك قسم خاص بعنوان "قائمة التنوع" وكان يعرض الشخصيات الأمريكية الأكثر تأثيرًا والتي من أصول أفريقية ولاتينية وأسيوية. معظم من كانوا بالقائمة كانوا رؤساء مجلس إدارة ومديرين ومؤسسين لمنظماتهم. وكلها مناصب ما كانوا ليصلوا إليها لولا جهود من سبقوهم.

لا تحتاج أن تكون الرجل الأول لتصنع فرقًا. فالقيادة لا تعني إما أن تكون في منصب كبير وإما فلا. إذا كان وجودك بمكان آخر غير القمة قد سبب لك إحباطًا فمن فضلك لا تتخلَّ عن هذا المكان. لماذا؟ لأن بإمكانك التأثير بأي موقع بالمؤسسة، حتى إذا واجهتك عوائق إضافية كما فعل هؤلاء الرجال الستة.

كونك قائدًا في المنطقة الوسطى به العديد من التحديات. بإمكانك أن تتعلم كيفية التعامل مع هذه التحديات. فلكي تصبح قائد 360 درجة فعّالًا عليك أن تتحلى بمبادئ ومهارات لقيادة من هم أعلى منك، ومن هم بجانبك، ومن هم تحتك بالمؤسسة. وبإمكانك أن تتعلم هذه المهارات.

أعتقد أن الأفراد يمكن أن يصبحوا قادة أفضل في أي مكان يوجدون به. حسّن من قيادتك وستتمكن من التأثير بمؤسستك. يمكنك تغيير حياة الآخرين. يمكنك أن تصبح من يضيف للآخرين. يمكنك تعلم التأثير على الناس بكل مستويات المؤسسة. حتى إذا لم تصل أبدًا للقمة، فبمساعدتك للآخرين تستطيع مساعدة نفسك.

أول مكان تبدأ منه هو تعلم التغلب على التحديات التي يواجهها جميع قادة الـ 360 درجة. لذا اقلب الصفحة، وهيا نبدأ.

مراجعة القسم الأول:

أساطير القيادة من المنطقة الوسطى

إليك مراجعة مختصرة عن السبع أساطير التي يواجهها كل قائد يعمل بالقيادة الوسطى:

الأسطورة رقم 1: أسطورة المنصب

الأسطورة رقم 2: أسطورة الوجهة

الأسطورة رقم 3: أسطورة التأثير

الأسطورة رقم 4: أسطورة عدم الخبرة

الأسطورة رقم 5: أسطورة الحرية

الأسطورة رقم 6: أسطورة القدرات الكامنة

الأسطورة رقم 7: أسطورة إما كل شيء وإما لا شيء

كيف الحال معك في التغلب على هذه الأساطير السبع؟ إذا لم تكن متأكدًا، فأجر التقييم المجاني لقيادة الـ360 درجة المتاح لمقتني هذا الكتاب . زر موقع 360DegreeLeader.com لمزيد من المعلومات.

القسم 2

التحديات التي يواجهها
قادة الـ 360 درجة

إذا كنت قائدًا بالإدارة الوسطى بمؤسسة، فلست بحاجة لأن أخبرك أنك تمتلك وظيفة تنطوي على العديد من التحديات. فالعديد من قادة الإدارة الوسطى الذين أقابلهم يكونون محبطين ومتوترين وأحيانًا يرغبون في الاستقالة. أسمعهم يقولون أشياء مثل: "الأمر يشبه خبط رأسي بحائط من الطوب"، "مهما أبذل من محاولات ، لا يبدو أنني أصل إلى أي مكان"، "إننى أتساءل هل يستحق الأمر حقًا كل هذه المعاناة".

إذا قُدر لنا أن نجلس معًا لنتحدث لبضع دقائق، أراهن أنك ستذكر لي -على الأقل- لائحة من دستة مشكلات تواجهها وأنت تحاول القيادة من المنطقة الوسطى. ربما شعرت بأنك تكافح لتنجح في مكانك، لكن هل عرفت أن الأشياء التي تحبطك هي نفسها التي تحبط تقريبًا كل قادة الإدارة الوسطى؟ إن كل من يحاول القيادة من المنطقة الوسطى يواجه تحديات مشتركة. فأنت لست وحدك.

كما ذكرت، فإن أفضل فرصة لمساعدة نفسك -ومؤسستك- هو أن تصبح قائد 360 درجة. ومع ذلك، وقبل أن تغوص في المبادئ التي يتبعها قادة الـ 360 درجة للقيادة لأعلى وفي مستواهم ولأسفل، أعتقد أن عليك معرفة التحديات السبعة الشائعة التي يواجهها قادة الوسط. إن تحديد هذه التحديات والتعرف عليها سيساعدك على الإبحار في عالم المنطقة الوسطى حيث تحاول أن تكون قائدًا جيدًا رغم أنك لست القائد الأعلى.

أعتقد ان التحديات ستجد صدى جيدًا لديك، حيث ستجد نفسك تقول "إنها صحيحة تمامًا". وبالطبع قدمت بعض الاقتراحات لمساعدتك، بما أن التعرف على التحديات ليس له قيمة كبيرة بدون وضع بعض الحلول. واصل القراءة كي تحل بعض هذه المشكلات وتصبح مستعدًا لقيادة الـ 360 درجة.

التحدي رقم 1

تحدي التوتر

الضغط الناتج عن الوقوع بالمنتصف

مفتاح إدارة تحدي التوتر بنجاح:

تعلم أن تقود بالرغم من القيود التي يفرضها الآخرون عليك.

واحد من أصعب الأمور التي تواجهها كقائد في وسط المؤسسة هو أنك لا يمكنك التأكد من مكان وقوفك. فكونك قائدًا يعطيك بعض القوة والسلطة. ويمكنك اتخاذ بعض القرارات. ولك سلطة على بعض الموارد. يمكنك تحفيز من يعملون معك على العمل وتوجيههم فيه. وفي نفس الوقت، تنقصك السلطة في بعض الأمور. وإذا تخطيت حدود سلطاتك فقد تضع نفسك في مشكلة حقيقية.

يسمي صديقي وزميلي دان ريلاند هذا الوضع: "ضغط الشعور بأنك تمتلك كل السلطة وأنت لا تمتلك أي سلطة". إذا لم تكن القائد الأعلى فلست أنت من يدير الأمور، لكنك مسئول عنها. حتى إذا كنت تعتقد أنك تمتلك الرؤية والمهارة للارتقاء بالمؤسسة لمستوى أعلى ، وإذا احتاج الأمر أن تغير المؤسسة من اتجاهها الحالي، فإنك لا تمتلك السلطة لإجراء مثل هذه التغييرات بنفسك. وذلك قد يجعلك تشعر أنك عالق بالمنتصف.

كونك قائدًا بمنتصف مؤسسة يجعل السلطة المخولة لك ليست ملكًا لك. إنها مقترضة ممن لديه سلطة أكبر. إلا إذا كنت أنت صاحب المؤسسة أو الرئيس التنفيذي لها. ومن لديه سلطة أكبر لديه الصلاحية لينتزع منك سلطاتك، بفصلك أو خفض درجتك أو نقلك لمكان آخر بالعمل. إذا لم يوجد ذلك توترًا فلن يحدث شيء.

العوامل التي تؤثر على التوتر

يختلف من يحاولون القيادة من المنتصف في مدى إحساسهم بتأثير تحدي التوتر. فطبيعة وقدرة كل قائد تؤثر على المشهد. بالإضافة إلى ذلك، فإن الطريقة التي يؤثر بها التوتر على القائد تتأثر بالعوامل الخمسة التالية:

1. التمكين: ما قدر السلطة والمسئوليات التي يمنحها لك رئيسك وهل الحدود واضحة؟

في كتابه It's Your Ship يحكي قائد البحرية السابق مايكل أبراشوف كيف غيّر من أداء طاقم السفينة الأمريكية بينفولد باستخدام التمكين.

> عندما توليت مسئولية بينفولد، أدركت أنه لا أحد -بمن فيهم أنا- لديه الصلاحية لاتخاذ كافة القرارات.كان علي تدريب رجالي على التفكير وإصدار الأحكام بمفردهم. التمكين يعني ضبط الإطار المسموح للآخرين العمل من خلاله، ثم تركهم يعملون بحرية.
>
> لكن ما مقدار هذه الحرية؟ وما حدودها؟

لقد وضعت حدًا واضحًا. إذا كانت توابع القرار يمكن أن تؤدي إلى قتل أو إصابة أحد أو إضاعة أموال دافعي الضرائب أو الإضرار بالسفينة، فيجب أن تتم استشارتي. بخلاف هذه العواقب فإن الطاقم لديه سلطة اتخاذ قراراتهم. حتى إذا كانت قرارات خاطئة فسأساند طاقمي، على أمل أن يتعلموا من أخطائهم. وكلما زادت المسئولية ازدادوا تعلمًا.1

لا يحظى الجميع بهذا النوع من حرية النجاح -والفشل الآمن- التي حظي بها طاقم أبراشوف. إن الطريقة الواضحة التي رسمت بها خطوط السلطة والمسئولية تؤثر تأثيرًا كبيرًا على قوة إحساسنا بتحدي التوتر. فكلما كانت الخطوط غامضة زادت احتمالات التوتر.

لا يفكر القادة الجيدون بالحدود إلا نادرًا. بدلاً من ذلك فهم يفكرون في الفرص المتاحة.

إذا قدت منظمة تطوعية مثلما أفعل أنا فقد تلاحظ أن القادة بالمناصب العليا يواجهون تحدي التوتر عندما يبتعدون عن عالم الأعمال خاصتهم ويتطوعون. فبمناصبهم العليا، يعتادون على أن تتساوى سلطاتهم مع مسئولياتهم. إنهم معتادون على صب رؤيتهم للأمور وتحديد الاتجاهات وتنفيذ الأمور. وعندما يتطوعون للعمل بمنظمة ما، فإنهم لا يعودون يمتلكون السلطة، ويجدون أنفسهم بالمنتصف بالمنطقة الرمادية. لا يعرف الجميع كيفية التحرك في هذه المنطقة(يصبح ذلك صحيحًا خاصة إذا كانوا يقودون بصورة أفضل ممن يقود المنظمة التطوعية بالفعل). العديد من هؤلاء القادة يكون رد فعلهم إما محاولة السيطرة على الأمور أو الاستمرار بطريقهم الخاص. البعض الآخر يستسلم ببساطة، ويعود إلى العالم الذي يعرفه أفضل.

2. المبادرة: كيف توازن بين الاحتفاظ بروح المبادرة وعدم تخطي الحدود؟

لا يفكر القادة الجيدون بالحدود إلا نادرًا. بدلًا من ذلك فهم يفكرون في الفرص المتاحة. إنهم مبادرون. فأهم خصائص القادة هو قدرتهم على إنجاز الأمور. أحيانًا تؤدي هذه الرغبة في المبادرة إلى توسيع نطاق مسئولياتهم، وحدودهم. في أحيان أخرى تؤدي إلى صراع مع من يقودونهم.

يجب أن تدرك أنه كلما زادت رغبتك الطبيعية في القيام بمبادرات، زادت احتمالات التوتر. إذا ضغطت على الأمور باستمرار فمن المرجح أن يأتي الأمر بنتيجة عكسية. الخبر السار هو أنه إذا عملت في بيئة تقوم بتمكين القادة بكافة المستويات فقد يتحمل الآخرون تحديك لطريقة سير الأمور. إذا تحديت رؤية أو سلطة رؤسائك فقد ينتهي بك الأمر ليس بمنتصف المؤسسة ولكن خارجها تبحث عن وظيفة أخرى.

3. البيئة: ما صفات القيادة التي يجب أن يتمتع بها القائد والمنظمة؟

كل منظمة لديها بيئتها المتفردة. إذا كانت لديك خلفية عسكرية، فلا تتوقع حينما تعمل بشركة أن تكون بيئتها مشابهة للجيش أو البحرية. وإذا كانت خبرتك بشركات كبيرة وأصبحت تعمل في الشركات الصغيرة فستواجه مشكلات إذا لم تتكيف. هذا أمر بديهي.

كذلك تتطبع المنظمة بشخصية قائدها. لقد تغيرت صفات القيادة في السفينة بينفولد أثناء فترة رئاسة

أبراشوف، حيث أراد خلق بيئة تمكين يكون للمبادرة والتملك فيها قيمة عالية. وكان يكافئ من يُظهرون هذه الصفات. طوال فترة أبراشوف بالقيادة كانت تلك الخصائص هي المسيطرة على بيئة السفينة.

إذا كنت قائدًا بالمنتصف في منظمة ما، فقيّم بيئتك. هلى تزيد أم تقلل من تحدي التوتر؟ هل يمكنك العمل بمثل نوع هذه البيئة وبمستوى التوتر الموجود بها؟ هل إيجابيات المنظمة تفوق التأثيرات السلبية للبيئة عليك؟ قد تكون البيئة مناسبة لقائد دون الآخر. أنت فقط من يقدر على إجراء هذا التقييم.

4. العوامل المتغيرة بالوظيفة: هل تعرف وظيفتك جيدًا، وهل تعرف كيف تؤديها؟

هل لاحظت مستوى التوتر الذي تشعر به عندما تبدأ في وظيفة جديدة؟ إنه عالٍ جدًّا أليس كذلك؟ كلما كانت الوظيفة جديدة عليك ازداد التوتر. إذا لم تكن تعرف كيف تؤدي العمل فسوف تشعر بالضغط حتى إذا كنت سريع التعلم، ولديك توجه ذهني قابل للتعليم. حتى بعد أن تعرف كيف تؤدي العمل إذا لم يكن لديك فكرة عما يتوقعه الآخرون منك فلن تكون على أرض صلبة. فقط عندما تسيطر على عملك بحق، وتصبح جيدًا في أدائه سيقل التوتر لكونك بالمنتصف.

5. التقدير: هل يمكنك الحياة بدون التقدير؟

قال أحدهم يومًا: "إن الذي يسبب عدم التوافق بين الأمم هو حقيقة أن البعض يرغب في العزف على الطبل الكبير والقليلون هم المستعدون لمواجهة الموسيقى، ولا أحد يرغب في العزف كعازف ثان". إن واقع العمل بالقيادة الوسطى بالمنظمة يعني أنك لن تنال الكثير من الثناء والتقدير كقادة القيادة العليا. ذلك هو واقع الأمر. كلما زادت رغبتك في الحصول على الثناء والتقدير زاد إحباطك لعملك بالقيادة الوسطى. تحتاج أن تقرر بنفسك هل تحصل على القدر الكافي من الثناء الذي يجعلك قادرًا على مواصلة العمل حيث أنت.

كيف تتخلص من تحدي التوتر

لا يكفي أن تعرف فقط أن القيادة من المنطقة الوسطى بالمنظمة يمكن أن تكون مثيرة للتوتر، ولا يكفي فقط أن تنجو من الأمر. فأنت تريد أن تزدهر في الشركة، ولكي تفعل ذلك يجب أن تتعلم كيف تتخلص من التوتر. إليك خمسة اقتراحات:

1. اشعر بالراحة تجاه العمل بالمنتصف

نعتقد دومًا أن القيادة من أعلى تكون أسهل. الحقيقة هى أن القيادة في المنتصف أسهل، إذا كان يرأسك قائد جيد بالفعل. إن القادة الجيدين بأعلى يمهدون الطريق لموظفيهم، ويخلقون قوة دافعة للمنظمة كلها. ألم ترَ قادة عاديين أو أقل من العاديين ينجحون لأنهم كانوا جزءًا من منظمة ذات إدارة جيدة؟ ألم ترَ زملاء يحققون نجاحًا باهرًا لأن قادتهم جعلوهم أفضل مما لو عملوا بمفردهم؟

عندما تحظى بقادة ممتازين لن تحتاج إلى مهارات أو طاقة كبيرة لتصريف الأمور. إنك تستفيد من كل ما يفعلونه. فلم لا تستمتع بالأمر، وتتعلم منهم أيضًا؟ أعجبت منذ زمن طويل بالقصيدة التالية لهيلين لوري:

كثيرًا ما وُضعت بهذا الاختبار
أن أحقق أفضل ما يمكنني من المركز الثاني
فقط استيقظت يومًا ما ورأيت
أن المركز الثاني هو الأفضل لي.
يمكن أن يصبح كونك بالمنتصف شيئًا عظيمًا، ما دمت مقتنعًا برؤية قائدك وتثق به.

الراحة، في الحقيقة، مسألة توقعات.

إذن كيف تشعر بالراحة في المنتصف؟ الراحة، في الحقيقة، مسألة توقعات. كلما زادت الفجوة بين ما تتخيل أن تكون عليه وبين الحقيقة زادت احتمالات تعرضك لخيبة الأمل. تحدث بصراحة مع رئيسك. فكلما عرفت أكثر عما هو متوقع منك وما هو الطبيعي بالمؤسسة وما هو حجم سلطاتك، أصبحت أكثر راحة.

2. اعرف ما يمكن "تملكه" وما تتخلى عنه

لا شيء يحرر الإنسان من التوتر مثل الخطوط الواضحة للمسئوليات. عندما أصبحت المدير بسكايلاين بولاية كاليفورنيا عام 1981، وحتى قبل يومي الأول، عرفت ما عليّ امتلاكه بصورة شخصية (حتى في القيادة العليا يمكنك أن تكون بالمنتصف، فمجلس الإدارة هو رئيسي). طلبت من أعضاء مجلس الإدارة أن يعطوني لائحة مختصرة عن الأشياء التي يجب عليّ فعلها، ولا يمكن أحدًا آخر أن ينوب عني فيها. كانت هناك أربعة أشياء باللائحة:

- تحمل المسئولية النهائية: فأنا المسئول الأول عن كل ما يحدث بالمكان.
- أكون المتواصل الرئيسي: فأنا من يقرر كيفية سير العمل، ويجب أن أتواجد بالمكان طوال أيام العمل.
- أكون الممثل الرئيسي لجهة العمل: فأنا الوجه الأساسي، وصوت مكان عملي في أي اجتماعات خارجية، أو بأي أنشطة اجتماعية.
- أعيش حياة النزاهة: يُعرّف المؤلف بيرد باجيت النزاهة بأنها "فعل ما قلت أنك ستفعله في الوقت الذي حددته وبالكيفية التي حددتها". لا شيء أكثر أهمية من النزاهة في حياة القائد الراغب في إرشاد الآخرين.

واحد من أفضل الأمور هو أن تسأل ما هو المتوقع منك ثم تجهّز إجابات تتعلق بما يتوقعه منك من تجيب عليه. وجد تود مولينز الذي يعمل مع والده توم مولينز ببالم بيتش فلوريدا أن التواصل المستمر مع الآخرين ساعده على التخلص من التوتر الموجود في بيئته. يقوم توم بإلقاء الكثير من المحاضرات بأنحاء البلاد، وعندما يعود لمحل عمله يرغب في تسلم القيادة ببعض المناطق التي ناب عنه فيها آخرون. تعلم تود أن يسأل " هل هذا لي، أم لك؟" (وبالمناسبة، في أوقات مثل هذه يكون من مسئولية الموظفين التواصل مع قائدهم). وبهذا يكون هناك احتمالان: إما أن يتراجع تود بما أن توم تولى

المسئولية، أو أن يتم تذكير توم بأسلوب مهذب ألا يتسبب بفوضى بمنطقة لم يرغب فعلًا في قيادتها.

3. إيجاد إجابات سريعة حينما تكون مقيدًا بالمنتصف

لا يسعني التفكير في الكثير من الناس الذين يعلقون بالمنتصف أكثر من المساعدين التنفيذيين. إنهم يختبرون تحدي التوتر بدرجة عالية كل يوم. أعرف أن هذا صحيح بالنسبة لمساعدتي ليندا إيجرز. فهي تتعامل بالنيابة عني مع أشخاص شديدي الإلحاح وكثيري المطالب، وأنا كذلك. من أفضل الطرق التي أساعد بها ليندا هو أنني أمدها بالمعلومات بأسرع ما يمكنني. إذا سألتني سؤالًا أحاول أن أجيب عنه في التو. عندما أكون مسافرًا، ولم نتمكن من الحديث لأربع وعشرين ساعة فإنني أتصل بها. لديها دومًا قائمة من الأسئلة لتسألها وموضوعات للمناقشة. إذا لم أعطلها أنا، فهي تؤدي عملها بكفاءة أكثر.

الجميع بحاجة لإيجاد طريقة يحصلون بها على إجابات سريعة لكي ينجحوا عند علوقهم بالمنتصف. أحيانًا يكون ذلك صعبًا خاصة إذا كان من تعمل معهم غير صرحاء. في هذه الحالة، تحتاج أن تجد آخرين يمكنهم مساعدتك. قد يأخذ ذلك بعض الوقت. وسيحتاج أن تكون على صلات جيدة بمن حولك. بتطويرك لمهارة قيادة الـ 360 درجة، ستصبح الأمور أيسر كثيرًا بالنسبة لك.

4. لا تنتهك منصبك أو ثقة قائدك أبدًا

تُبنى الثقة طوبة وراء طوبة لكن حينما تُنتهك ينهار الجدار بأكمله.

- ديفيد برانكر

إن أردت أن تعرف ما الذي سيزيد من تحدي التوتر ويصل به إلى الذروة فاعلم أنه انتهاك الثقة التي حصلت عليها مع المنصب أو السلطة. ذلك يعني إساءة استخدام نفوذ منصبك وتعمد التقليل من شأن قائدك أو استخدام موارد المنظمة لتحقيق مكاسب شخصية. يقول ديفيد بانكر المدير التنفيذي لمنظمة كبيرة بجاكسونفيل بفلوريدا: "تُبنى الثقة لبنة وراء لبنة لكن حينما تُنتهك ينهار الجدار بأكمله. عندما يتم تفويض السلطة إليك فإنك تستخدمها نيابة عمن فوقك، ولم يتم منح السلطة إليك أبدًا لخدمة مصالحك. في خلال رحلتك القيادية ستتعرض شخصيتك ونزاهتك لاختبارات متعددة".

إنك كفرد تقود من المنطقة الوسطى بالمؤسسة، فإن قدرتك على حسن التصرف بالسلطة المستثمرة فيك يعتمد كلية على إخلاصك في خدمة من منحوك هذه السلطة. بالتالي يجب أن تحترس من إغراء محاولة التقدم على حساب قائدك. وسيكون من الحكمة عدم السماح لنفسك بإجراء حوار "لو كنت أنا المسئول" مع أحد الموظفين. إذا كانت بينك وبين رؤسائك مشكلات فتحدث معهم بخصوصها.

5. إيجاد طريقة للتخفيف من التوتر

لن تتخلص كلية من ضغط تحدي التوتر؛ لذا يجب أن تبحث عن طريقة للتخفيف منه. يقول رود لوي الذي يقود منظمة كبيرة في ليتل روك بأركنساس أنه عندما كان قائدًا بالمنطقة الوسطى بالمنظمة كان لديه ملف يطلق عليه "أشياء لن أفعلها أبدًا مع فريقي حينما أصبح القائد الأعلى". فكونه قائدًا بالمنتصف عرف أن إغراء الطبيعة يدعوه أن يعبّر عن غضبه من الإدارة مع زملائه. لكنه قطع هذه الدائرة وتخلص من هذه النزعة بكتابة ملاحظاته عما يحبطه من الآخرين ووضعها بملف. ذلك ساعده

على تهدئة نفسه وحماه من انتهاك ثقة رؤسائه وضمن أنه سيتذكر الدرس من خلال أخطاء رئيسه.

مثل هذا السلوك قد يكون ذا فائدة لك. إذا لم يكن، فابحث عن شيء آخر: العب جولف أو اجر أو تعلم رياضة جديدة أو مارس الأيروبكس أو تمشَ قليلًا أو اعمل مساج. لا يهم ما تفعله طالما أنه جيد ويوفر مخرجًا صحيًا حينما يرهقك تحدي التوتر.

لم يقل أحد أنه أمر سهل أن تصبح قائد 360 درجة. إن القيادة من المنطقة الوسطى بالمنظمة أمر يسبب توترات شديدة، لكن كذلك الأمر بالقيادة العليا. وكذلك أيضًا أن تكون موظفًا ليس له رأى بكيفية أداء عمله. إن مفتاح النجاح يكمن في تعلم التعامل مع توترات أي منصب تكون به وتخطي عوائقه وتحقيق أقصى استفادة من مزاياه وفرصه. إن فعلت ذلك، فسيمكنك النجاح بأى موقع بالمؤسسة.

التحدي رقم 2

تحدي الإحباط

العمل تحت قائد غير كفء

مفتاح إدارة تحدي الإحباط بنجاح:

ليست وظيفتك إصلاح القائد؛ لكنها إضافة القيمة. إذا لم يمكن تغيير القائد، فغيّر من توجهك الذهني، أو غير عنوان عملك.

في 6 فبراير 1865، قام مؤتمر الكونفدرالية الأمريكية، وهي حكومات الولايات التي ظلت تحارب من أجل الانفصال عن الولايات المتحدة الأمريكية لما يقارب الأربع سنوات، بأمر كان روبرت لي يأمل في منعه. لقد تبنت قرارًا بجعله قائدًا عامًا للقوات المسلحة لكامل ولايات التحالف، وليس فقط لجيش فرجينيا الشمالية.

لماذا يقدم القادة الجنوبيون على فعل مثل هذا؟ لأنهم رأوا أن "لي" قائد عسكري كبير كان يتبع قائدًا غير كفء -رئيسهم جيفرسون دايفز- وكانوا لا يزالون يأملون بالفوز بالاستقلال عن الولايات المتحدة فيما أطلقوا عليه الثورة الأمريكية الثانية.

يتفق معظم الناس على أن "لي" كان القائد العسكري الأكثر موهبة على كلا الجانبين خلال الحرب الأهلية الأمريكية. في الواقع، وبعد انشقاق الولايات الجنوبية، عرض الرئيس لينكولن على روبرت لي قيادة جميع قوات الاتحاد بالميدان. لكن "لي" رفض عرض لينكولن. كان ولاؤه لولايته الأم فرجينيا، واختار أن يحارب لصالح الكونفيدرالية. كان "لي" متخرجًا من ويست بوينت وضابطًا متمرسًا بالجيش، وقد تمكّن من تمييز نفسه بالميدان سريعًا وأصبح قائد جيش فرجينيا الشمالية.

مع استمرار الحرب، شعر قادة تحالف الولايات الكونفدرالية الساعية للانفصال بالقلق بسبب عدم تحقيق انتصارات. ووجدوا أن جيفرسون دايفز لا يمتلك مهارات القيادة المطلوبة للفوز بالحرب على الرغم من شهاداته -تعليم بويست بوينت، وتاريخ عسكري مشرف، وخبرة كممثل للولايات المتحدة، وسيناتور ووزيرًا للدفاع. لكن العديد من قادة التحالف أرادوا تعيين لي قائدًا أعلى، وهي حركة ستغتصب نفوذ دايفز، وتنزع منه أي سلطة على الجيش. لكن "لي" لم يكن ليسمح بذلك. فقد كان مخلصًا لولايته وقضيته وقائده. كان يقدّس تسلسل القيادة. لذا بالنهاية، وهم يائسون، فعل اجتماع الكونفيدرالية ما يستطيع؛ جعل "لي" القائد العام على أمل أن يغير ذلك من مصير الجنوب.

بدا من الواضح للعديد من القادة الجيدين أن "لي" كان يتبع قائدًا لا يجيد القيادة مثلما يجيدها هو. حتى خصوم لي -بما فيهم الجنرال والرئيس فيما بعد يوليسس جرانت- لاحظوا ذلك. علق جرانت في مذكراته قائلًا: "قطع الكونفيدراليون شوطًا طويلًا بعيدًا عن الرئيس دايفز، ولم يمكن عمل شيء سوى ما كان "لي" يستطيع عمله ليفيد الجنوبيين". شعر "لي" أنه عمل غير مشرف أن يتخطى رئيسه ويتجاوز حدوده. ذلك أحد أسباب خسارة الكونفيدراليين للحرب وبقاء الاتحاد. كان "لي" مخلصًا ومحترمًا لكن لا أحد يعرف كيف كانت الأمور ستختلف لو كان "لي" قد طوّر قدرته على القيادة

لأعلى!

القادة الذين لا يرغب أحد في اتباعهم

أشياء قليلة بإمكانها إثارة جنون القائد الجيد بالقيادة الوسطى أكثر من العمل تحت لواء قائد غير كفء. لم أقرأ أى شيء يوضح كيف شعر روبرت لي بخصوص العمل تحت لواء جيفرسون دايفز. من الواضح أنه كان رجلًا ذا خلق عالٍ ولم يكن ليعبر عن مشاعره السلبية علنًا. لكنني أعرف أنه كان أمرًا محبطًا بالتأكيد.

يوجد العديد من الأنواع المختلفة للقادة غير الأكفاء واتباعهم يبعث على الإحباط. وإليك بعض الأمثلة الصعبة بشكل خاص:

القائد غير الواثق

القادة غير الواثقين يعتقدون أن كل شيء يدور حولهم، ونتيجة لذلك فكل تصرف وكل معلومة وكل قرار يمر عبر مصفاة ذاتيتهم.

القادة غير الواثقين يعتقدون أن كل شيء يدور حولهم، ونتيجة لذلك فكل تصرف وكل معلومة وكل قرار يمر عبر مصفاة ذاتيتهم. عندما يتميز أحد من فريقهم بالأداء يخافون من أن يتفوق عليهم ويحاولون منعه من الارتقاء. وعندما يكون آخر ضعيف الأداء فإنهم يغضبون لأنه جعلهم يبدون بمظهر سيئ.

أكثر من أي شيء آخر، يرغب القادة غير الواثقين في بقاء الوضع الراهن للجميع، إلا أنفسهم. إنهم مثل رئيس الشركة الذي يُحكى أنه أرسل مذكرة إلى مدير شئون العاملين تقول: "ابحث بالشركة عن قادة شباب يقظين ويتميزون بالجرأة وقادرين على مواجهتي. وعندما تجدهم... افصلهم!".

تحدثت مع صديق بينما أكتب هذا الكتاب قال إنه عمل ذات يوم مع قائد لديه مبدأ واحد وأساسي بالقيادة: العمل على أن يبقى الجميع غير متوازنين. إذا بدأ أحدهم يشعر بقليل من الأمان فهو "يربكه على الفور".

في أى منظمة، تسري الثقة من أعلى إلى أسفل. عندما يكون القادة غير واثقين فهم غالبًا يعكسون ذلك على من يعملون تحت رئاستهم. إذا كنت تعمل تحت رئاسة شخص غير واثق فإنك لن تعمل فقط من أجل إبعاد عدم ثقته عنك ولكنك ستعمل أيضًا بجد أكثر "لكسر السلسلة" وإيجاد الإحساس بالثقة فيمن يعملون تحت رئاستك. إذا لم تفعل ذلك فمن ترأسهم سيعانون بشدة.

القائد عديم الرؤية

إن القادة الذين لا يملكون رؤية يخلقون مشكلتين فوريتين لمن يعملون معهم. أولًا: يفشلون في توفير اتجاه أو حافز للتقدم. كتب مؤلف الحكم القديمة: "يفنى الناس عندما لا توجد رؤية"[1] لماذا؟ لأنهم لا يذهبون إلى أى مكان ولا يفعلون أى شيء. وتلك ليست طريقة للعيش. ثانيًا: من لا يملكون الرؤية تقريبًا يفتقدون إلى الحماسة. فليس لدهم قوة دافعة، ولا وقود يساعدهم ومن معهم على الاستمرار.

وذلك لا يخلق البيئة الإيجابية التي يكون العمل فيها مثيرًا.

الخبر السار هو: إذا كنت تمتلك رؤية بينما قائدك لا يمتلكها، فيمكنك الاعتماد على رؤيتك لخلق بيئة منتجة وناجحة لمن يعملون بنطاق مسئولياتك. الخبر السيئ هو: أن من يملكون رؤية مختلفة -حتى لو كانت مدمرة- قد يحاولون التدخل وملء الفراغ الذي تركه قائدك. يجب أن تحترس من الصراع الذي يمكن أن يقع نتيجة لذلك.

القائد غير المؤهل

منذ سنوات مضت وبينما كنت أزور تركيا، استمعت إلى مرشد سياحي يتحدث عن عدة سلاطين بتاريخ تركيا وكيف أنهم وضعوا شعبهم تحت ضغوط هائلة. غالبًا إذا لم يحقق أحدهم ما يتوقعه السلطان فإنه ببساطة يحكم عليه بالموت.

"نادرًا ما نتلقى النصيحة بالترحاب، وللأسف يكون الأشد حاجة إليها هو الأكثر عزوفًا عنها".

-صمويل جونسون

تحدث المرشد عن السلطان الذي أمر ببناء الجامع الأزرق بإسطنبول. أراد السلطان من المعماري أن يبني المنارات من الذهب. كانت المشكلة أن المعماري يعرف أنه لا يوجد مال كافٍ لعمل هذا. كما يعرف أيضًا أنه إذا لم يوافق السلطانَ فقد يكلفه الأمر فقدان رأسه. كانت مشكلة عويصة لكن فكر المعماري بحل ذكي. إن كلمة "ستة" قريبة من كلمة "ذهب" في اللغة التركية (ألتي وألتين). لذلك شيّد المعماري ست منارات من الحجر وعندما استجوبه السلطان تذرّع المعماري بأنه سمع السلطان يقول ستة (ألتي) وليس ذهبًا (ألتين).

غالبًا ما يشعر القادة الذين يرأسهم أناس غير مؤهلين بالضغط الذي شعر به المعماري بالقصة، على الرغم من أنهم لا يواجهون عادة مثل هذه العواقب الرهيبة. إن القادة غير المؤهلين يفتقرون إلى الكفاءة وغالبًا لا يتغيرون. قال الشاعر والناقد صمويل جونسون: "نادرًا ما نتلقى النصيحة بالترحاب، وللأسف يكون الأشد حاجة إليها هو الأكثر عزوفًا عنها".

إن القادة غير المؤهلين يسببون المتاعب ليس فقط لمن يقودونهم بل للمؤسسة كلها. يصرح قانون الغطاء بكتاب "21 قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة" (من منشورات جرير): "تحدد القدرة على القيادة مستوى الشخص من الفاعلية".

القائد الأناني

كتب المؤلف ومعلم الأعمال توم بيترز بكتابه The Circle of Innovation:

> يحاول القائد الأناني قيادة الآخرين لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالحهم. يعتقد هؤلاء الأشخاص أن الحياة لعبة، فيها فائزون وخاسرون. وهم يشجعون الآخرين على أن يكونوا خاسرين في لعبة الحياة حتى يحَصِّلوا كل الغنائم لأنفسهم. مثل المرأة التي تغش مورديها

لتجعل قسمها يبدو بصورة طيبة على أمل أن تحظى بعلاوة، أو الأب الذي يضغط على ابنه بأنانية ليتفوق بالرياضة ليشعر هو بنشوة الانتصار على حساب ابنه. 2

يحاول القائد الأناني قيادة الآخرين لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالحهم.

-توم بيترز

يتقدم القائد الأناني على حساب جميع من حوله أو حولها. قال لي أحد التنفيذيين الذين قابلتهم إن أحد القادة الذين عمل معهم في السابق كان شخصًا أنانيًا يدخر كل المزايا التي تأتي مع منصبه لنفسه. ونتيجة لذلك، الآن وبعد أن أصبح هذا التنفيذي نفسه قائدًا بالقيادة العليا فإنه يقتسم مزايا منصبه مع العاملين معه. تلك نصيحة جيدة لكل من يعمل بمنصب قيادي بأي مكان بالمنظمة. شارك بكل ما تمتلكه مع من يعملون تحتك. يقول مدرب كرة السلة الأسطوري جون وودن أنه كي تكون ناجحًا: "يجب أن تهتم بإيجاد أفضل طريقة لأداء العمل، وليس أن تتمسك بطريقتك".

القائد الحرباء

اعتاد الرئيس ليندون جونسون أن يروي قصة مدرس شاب عاطل عن العمل جاء إلى تكساس هيل أثناء فترة الكساد للبحث عن عمل. عندما سأله مجلس إدارة المدرسة المحلية هل العالم مستدير أم مسطح أجاب المدرس الشاب وهو مذعور وخائف أن يكون هذا السؤال فخًا: "بإمكاني تدريسه بكلا الطريقتين!".

هذا هو رد فعل القائد الحرباء عندما تحاول معرفة رأيه عن شيء ما. عندما يتبع الموظفون قائدًا متلونًا، لا يعرفون أبدًا ماهو رد فعله. لذلك يضيع وقت ثمين وطاقة في محاولة التنبؤ وتوقع خطوة القائد التالية بدلًا من الاستفادة بهذا الوقت وهذه الطاقة في إنجاز العمل.

القائد السياسي

مشابه للقائد الحرباء. فيصعب معرفة رأيه الحقيقي. لكن بينما تحفز الأمور العاطفية مشكلات القائد الحرباء فإن القادة السياسيين تحفزهم الرغبة في الوصول إلى المناصب العليا. يصعب اتباع من ترتكز قراراتهم على الطموحات السياسية أكثر من الرسالة النبيلة للمنظمة. إنهم كالمحافظ الذي سألوه عن رأيه بموضوع معين فرد قائلًا: "حسنًا، بعض أصدقائي يؤيدون هذا الموضوع، والبعض الآخر يعارضونه، وأنا مع أصدقائي".

القائد المسيطر

هل سبق أن عملت مع شخص يرغب في التدخل في كل شيء تفعله؟ لا شيء أكثر إحباطًا من ذلك للشخص المؤهل. ولا شيء أكثر إزعاجًا بالنسبة للقائد الجيد. من الصعب توليد قوة دافعة إذا كان من تعمل تحت رئاسته يقاطع عملك باستمرار بالمتابعة التفصيلية لكل ما تفعله.

إن من يتابعون بالتفصيل عمل الآخرين يدفعهم غالبًا واحد من هذين السببين: إما الرغبة في الكمال

الذي يعد تحقيقه مستحيلًا، أو الاعتقاد بأنه لا أحد بإمكانه أداء العمل بنفس الجودة التي يؤدونه بها, الأمر الذي يؤدي بهم إلى الاعتقاد أن مساهمات الآخرين ليست بنفس قيمة مساهماتهم. وكلا السببين لا يخلقان ظروفًا إيجابيةً ببيئة العمل.

الحل لتحدي الإحباط: إضافة القيمة

> مهما كانت ظروفنا فإن أكبر قيد يُفرض علينا ليس من يرأسنا، وإنما الروح التي بداخلنا.

رد فعل طبيعي تجاه تحدي الإحباط هو إصلاح أو تغيير القائد الذي تعمل تحت رئاسته. لكن ذلك غير متاح عادة للقادة بالإدارة الوسطى. وحتى لو كان متاحًا فسيكون غير لائق. مهما كانت ظروفنا فإن أكبر قيد يُفرض علينا ليس من يرأسنا، وإنما الروح التي بداخلنا. تذكر أن القيادة مثلها مثل المنصب بها شهوة حب السيطرة. ودور القادة بالقيادة الوسطى -تقريبًا بكافة الظروف- هو إضافة القيمة للمنظمة وللقيادة العليا. والوقت الوحيد الذي يكون فيه ذلك غير صحيح هو عندما يكون قائدك عديم الأخلاق أو مجرمًا.

ما الذي يجب عليك فعله إذا وجدت نفسك تتبع قائدًا غير كفء؟ كيف تضيف قيمة بهذه الظروف؟ معظم القادة الجيدين سألوا أنفسهم هذه الأسئلة بمرحلة ما من حياتهم. في الواقع، كلما زادت قوتك كقائد زاد احتمال أن تواجه موقفَ أن تكون قيادتك أكثر فاعلية من رئيسك.

قد لا يكون الأمر سهلًا لكن بإمكانك النجاة منه، بل وتزدهر فيه أيضا. وإليك ما أنصح به:

1. أنشئ علاقة متينة مع رئيسك

أول رد فعل للعمل مع رئيس غير كفء هو غالبًا الانسحاب عنه ووضع حدود بينكما. قاوم هذه الرغبة. إذا جعلت مديرك عدوك فسوف تخلق موقفًا لا يمكن الفوز فيه. عوضًا عن ذلك، قم ببناء جسر بينكما. حاول أن تعرفه جيدًا وأوجد أرضًا مشتركة بينكما وشيّد علاقة مهنية متينة. وخلال هذه العملية، أعد التأكيد على التزامك برسالة المنظمة. إن فعلت هذه الأمور فستصبحان في نفس الفريق.

2. حدد وقدّر نقاط القوة في قائدك

لكل واحد نقاط قوته، حتى القائد غير الفعّال. اجتهد لتجد نقاط القوة فيمن تعمل تحته. ربما لن يكون الأمر سهلًا. ربما تكون مميزاته صفات لا تقدّرها ولا تعجبك. لا يهم. اعرفها ثم فكّر كيف تستفيد منها المنظمة.

3. التزم بإضافة القيمة إلى مزايا قائدك

إن طريقك للنجاح يكمن في تعظيم نقاط قوتك. وينطبق ذلك أيضًا على قائدك. بمجرد أن تحدد مزايا قائدك وتعرف كيف يمكن أن تصبح ذات قيمة للمنظمة، ابحث عن سبل لزيادة قيمة هذه المزايا.

4. طوّر خطة لتعديل نقاط الضعف بقائدك

بالإضافة إلى زيادة نقاط قوتك، فدعم نقاط ضعفك هو واحد من أسرار النجاح الأخرى. وبصفتك قائدًا، من الحكمة أن تمكّن بعض العاملين معك من سد نقص بعض المهارات لديك. على سبيل المثال، إذا لم تكن جيدًا بالتفاصيل فعيّن من هو أفضل منك بها واجعله يعمل بالقرب منك.

يمكنك لعب نفس هذه اللعبة مع قائدك. مع ذلك، يجب أن تكون شديد الحرص بطريقة تعاملك مع الموضوع. لا تعرض رأيك بنقاط ضعفه إلا إذا طلب منك ذلك وحتى حينها كن حريصًا. إذا اعترف لك بأحد أوجه قصوره، فاسأله على انفراد إذا كان يرغب في أن تتولى أنت سد الفراغ بهذه النقطة. الفكرة هي أن تقوم أنت بما لا يستطيع هو فعله حتى يؤدي ما يستطيعه بصورة جيدة.

5. عرّف قائدك على مصادر جيدة لتعليم القيادة

إذا كنت تعمل على تحسين مهارات القيادة لديك، فقد اكتشفت على الأرجح العديد من مصادر القيادة الجيدة مثل الكتب والأقراص المدمجة وغيرها. شارك قائدك هذه المعلومات. مرة أخرى، الطريقة التي تتصرف بها مهمة جدًا. فبدلًا من أن تقول: "إنك تحتاج إلى هذا الكتاب!" قل شيئًا مثل: "لقد قرأت هذا الكتاب مؤخرًا، وأعتقد أنك قد تستمتع به أيضًا"، أو إذا وجدت أي علاقة أو ارتباط تعتقد أنه قد يعجبه فقل: "كنت أقرأ هذا الكتاب الرائع وفكرت فيك ؛ فالمؤلف لديه نفس خلفيتك أعتقد أنه قد يعجبك"، ثم أعطه نسخة خاصة به. إذا أحسن استقبال هذا المصدر فيمكنك متابعته بمصادر أخرى.

6. أيّد قائدك علانية

يخشى البعض من ذكر أشياء إيجابية عن قائدهم غير الكفء خوفًا من تضليل الآخرين، أو خوفًا من أن يتشكك الآخرون في حكمهم على الأمور. لكن الآخرين يدركون قصور القائد غير الكفء، وطالما أن ما تذكره صادق ويركز على نقاط القوة فلن ينعكس عليك بالسلب. في الواقع، سيولد احترام الآخرين. إن مساندتك لقائدك ستساعده على زيادة الثقة، ليس فقط بنفسه ولكن بك أنت أيضًا.

من الصعب أن تجد جانبًا سلبيًا لإضافة القيمة لقائدك ومنظمتك خاصة إذا حافظت على رؤية طويلة الأمد. بمرور الوقت، سيتعرف الناس على موهبتك ويقدر الآخرون مساهماتك، وسيعجبون بقدرتك على النجاح ومساعدة الآخرين -حتى من هم أقل موهبة منك- على النجاح. لا تدع نفسك تستسلم لإحساس الإحباط قصير المدى الذي تشعر به. إذا وجدت أن الإحباط بدأ يأخذ أفضل ما بك، فعليك التفكير في تغيير الوظيفة.

التحدي رقم 3

تحدي الأدوار المتعددة

شخص واحد... مهام عدة

مفتاح إدارة تحدي الأدوار المتعددة بنجاح:

معرفة الدور المطلوب بدقة، والاستعداد له، ومن ثم الاستمتاع بالتحدي

تقلدت أول منصب قيادي لي عام 1969، لكنني لم أعيّن أول موظف للعمل تحت يدي إلا عام 1974 وكان ستان تولر. كنت سعيدًا لفكرة العمل مع شخص آخر لأني أدركت أني لا يمكن أن أزاول عملي بمفردي. استعنت بستان كمساعد لي. من المرجح أن ذلك يبدو بسيطًا بما فيه الكفاية لكن إذا تحدثت مع ستان فإن جانبه من القصة سيكون مختلفًا قليلًا. سمعته يصف وظيفته ويقول إنه مدير الفرقة ومرشد للشباب ومرشد للكبار ومدير مدرسة الأحد وخادم وعامل مراسلة. إذا كان هناك قائد بالمنتصف يتعامل مع تحدي الأدوار المتعددة فهو ستان!

ضغط تحمل مسئولية العديد من الأدوار

إن المأزق الذي يواجهه ستان هو مأزق معتاد لمعظم القادة بالمنطقة الوسطى من المنظمة. بينما صحيح أن بكل مستوى بالمنظمة يعاني القادة من مسئوليات كبيرة ملقاة عليهم، فإن قادة الوسط الراغبين في ممارسة قيادة الـ 360 درجة يختبرون ضغوطًا لا يعرفها الآخرون. إليكم ما أعنيه:

العاملون بأسفل المؤسسة

عندما يبدأ العامل العمل بأسفل المؤسسة، فإنه يؤدي عددًا محددًا من المهام فقط. قد تكون هذه المهام بها نوع من التحدي. قد تحتاج إلى مهارة كبيرة. لكنه في أغلب الوقت يلعب "دورًا واحدًا" فقط. على سبيل المثال، بفضل هنري فورد فإن من يعملون على خط الإنتاج أصبح لديهم دور واحد يكررونه مرة بعد مرة. على الرغم من أن بعض الشركات الآن تحاول إعطاء العاملين بها بعض الراحة من التكرار الذي لا ينتهي.

الطهاة الذين يعملون بخط ما بمطعم، مثل خط الشواء، لديهم حيز ضيق جدًا من المسئوليات: يجهزون الشوايات قبل العمل ثم يشوون الطعام لتلبية الطلبات وبعد الانتهاء ينظفون الشوايات. إن وظيفتهم لا يمكن أن يقوم بها أى شخص؛ فهي تحتاج إلى سرعة ومهارة وقدرة على التحمل. لكن هذا العمل يتطلب مجموعة واحدة من المهارات. كذلك ممثلو مراكز الاتصال. إنهم يؤدون شيئًا واحدًا أساسيًا؛ يتحدثون إلى العملاء إما لبيع منتجات أو لتحديد مواعيد أو حل مشكلات. مرة أخرى لا يمكن أن يتميز أى شخص بهذا العمل لكن مسئولياته محددة جدًا.

إن من يعرفون عملهم جيدًا ويؤدونه بمهارة يصبحون متميزين في مهنتهم. إنهم يشعرون بالسعادة بعملهم ويحققون فيه النجاح. لكن إذا كانوا يعملون شيئًا واحدًا فقط -أو على استعداد لعمل شيء واحد فقط- على الأرجح لن "يرتقوا" ليصبحوا قادة. إن القيادة تتطلب القدرة على فعل العديد من الأشياء. لو

جاز لنا أن نستخدم استعارة من المجال الرياضي، لقلنا إن الأمر أشبه بمحاولة المنافسة في مباراة عشارية، وليس في سباق واحد.

العاملون بقمة المؤسسة

لدى القادة بقمة المؤسسة مجموعة التحديات الخاصة بهم. على سبيل المثال، يشعرون بوطأة النجاح أو الفشل على مستوى المؤسسة بأكملها، لا شك في ذلك. لكنهم يحظون بترف لا يناله قادة الوسط حيث بإمكانهم اختيار ما يفعلونه. يمكنهم تحديد أولوياتهم والتركيز على نقاط قوتهم وتوجيه وقتهم وطاقتهم للأشياء التي تفيد المؤسسة أقصى إفادة. وأي شيء آخر بإمكانهم تأجيله أو إلغاؤه.

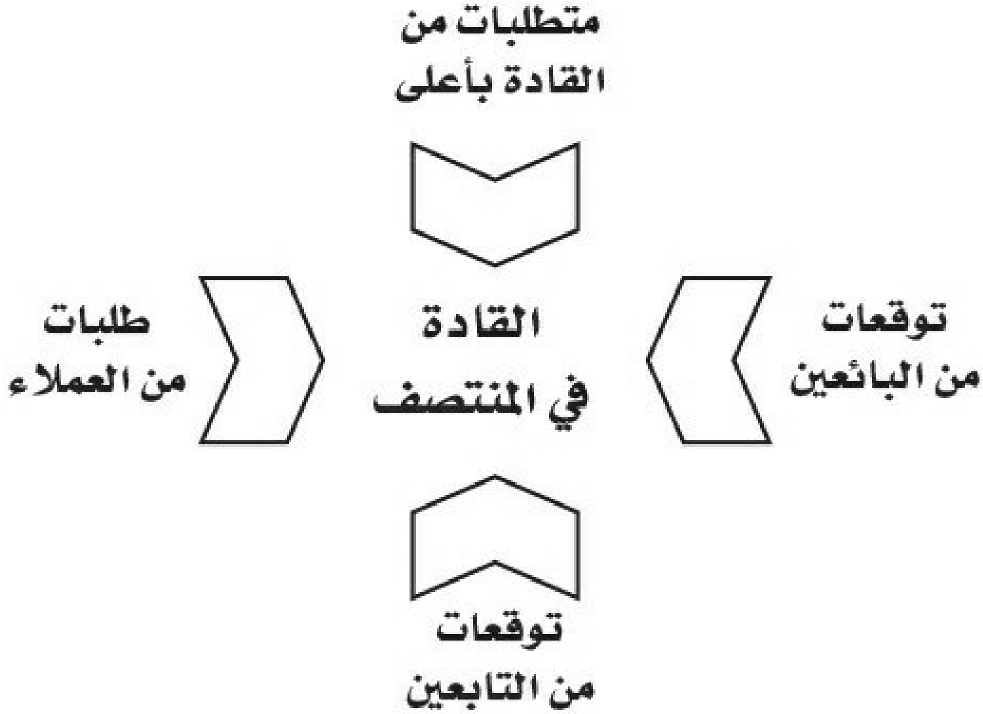
من المثير للسخرية أنه كي تصبح قائدًا يجب أن تؤدي العديد من المهام بطريقة جيدة، لكن كي تصبح قائدًا بالقيادة العليا فعليك أداء أشياء قليلة ولكن بامتياز شديد. في الواقع يدرك القادة الناجحون ذلك، وهم ينتقلون من القيادة الوسطى إلى القيادة العليا. لم ألتقِ أبدًا برئيس مجلس إدارة لا يركز جهوده وتركيزه على أداء واحد أو أثنين أو ثلاث من الأشياء التي يتميز بها.

العاملون بمنتصف المؤسسة

قادة الوسط عادة يواجهون تحدي الأدوار المتعددة بصفة يومية.

من ناحية أخرى، فإن قادة الوسط عادة يواجهون تحدي الأدوار المتعددة بصفة يومية. يجب عليهم أداء المهام ومعرفة المعلومات بما يفوق خبرتهم الشخصية. وغالبًا يُجبرون على التعامل مع أولويات متغيرة ومتعددة بموارد محدودة ووقت ضيق. يطلق صديقي دوجلاس راندلت على ذلك "متلازمة العامل الذي يتقن عدة حرف".

الشكل التوضيحي التالي يوضح الآليات التي يجب على قادة المنتصف التعامل معها:



خذ على سبيل المثال طاهي الشواء الذي قرر الترقي ليصبح رئيس طهاة (من يدير المطبخ عادة بالمطعم). عندما كان طاهيًا كان عليه إرضاء شخص واحد، وهو رئيس الطهاة وكان يتلقى أوامره منه. لكن عندما أصبح رئيس طهاة تغير عالمه لأنه أصبح الآن هو من يدير المطبخ يوميًا. وبصفته رئيس الطهاة عليه مهام محددة يجب أداؤها. فمع كل طلب يدخل المطبخ عليه إخبار الطاهي ماذا يطبخ. عليه التنسيق بين كل الطهاة بكافة الخطوط لتجهيز الطعام بنفس الوقت لتقديمه على طاولة الزبائن. كما عليه التعامل مع مقدمي الطعام لمساعدتهم على إرضاء الزبائن وحل مشكلاتهم. وعندما يزداد الضغط على مقدمي الطعام من طلبات الزبائن، فإن رئيس الطهاة يشعر بالضغط كذلك.

لكن تلك ليست الضغوط الوحيدة التي يختبرها رئيس الطهاة. فكل طاهٍ بالمطبخ ينتظر منه قيادته وتوجيه. أثناء الخدمة، يقرر كيف يدار المطبخ ويحدد مقاييس لكيفية تجهيز الطعام. ويتأكد من دفع رواتب الموظفين، ويتوسط لحل الخلافات دائمة الحدوث.

وعندما لا يكون فعليًا متواجدًا أثناء الخدمة، فمن مسئولياته كذلك طلب الأغذية والمؤن من البائعين. وأولوياته هي الجودة والسعر لكن كل بائع لديه توقعاته منه. فهم يريدون كسبه كعميل.

بالطبع رئيس الطهاة عرضة للمحاسبة من صاحب المطعم الذي يريد عملًا مدارًا بصورة جيدة ومربحًا في نفس الوقت. عندما كان طاهيًا يعمل على خط الشواء، كانت له مهمة واحدة فقط. كان معزولًا عن الزبائن. وكان نادرًا ما يتعامل مع المالك. ولم يكن عليه التعامل مع البائعين. ولم يكن عليه قيادة أحد. كانت الحياة أسهل له كطاهٍ. في الواقع، إن فكرة التعامل مع تحدي الأدوار المتعددة تمنع العديد من الترقي بالمؤسسة. يفضل العديد البقاء بمكانهم عن التعرض لمشكلات القيادة والاضطرار إلى القيام بمهام متعددة.

كيف تتعامل مع تحدي الأدوار المتعددة

يقول بيلي هورنسبي المؤسس المشارك لشركة ARC ومدير مبادرة تطوير القادة الأوربيين في شركة EQUIP إن القيادة الوسطى تشبه كونك الطفل الأوسط بالعائلة. على هؤلاء القادة تعلم التماشي مع الجميع حولهم والنجاة من آليات "الأسرة" المتعددة: المتابعة والقيادة والتملق والاسترضاء والتربية إن احتاج الأمر. إنها ليست مهمة سهلة.

إذن ماذا يفعل قادة الوسط إذا استلزم الأمر القيام بعدة مهام ولا يمكنهم سوى القيام بواحدة؟ إليكم اقتراحاتي:

1. تذكر أن الدور هو الذي يحدد كيفية التعامل مع الآخرين

كل دور أو مهمة مطلوبة منك لها مسئولياتها وأهدافها. إذا غيرت الأدوار فتذكر أن السياق سيتغير. فلن تتعامل بنفس الطريقة مع زوجتك وأبنائك ومديرك وموظفيك؟ فالهدف غالبًا يحدد الدور والأسلوب الذي تتبعه.

2. لا تستخدم قبعة لأداء مهمة تتطلب قبعة أخرى

باعتبارها مساعدتي تحضر ليندا إيجرز باستمرار اجتماعات القيادة العليا للمنظمة حينما أكون مسافرًا. تفعل ذلك لتبقيني على اطلاع بالخطط والتغيرات المهمة التي تحدث. عندما تعمل ليندا بهذا الإطار فهي لا تسيئ استخدام وظيفتها "كحلقة وصل" لتحقيق مصالح شخصية أو تحاول التحدث باسمي لمنع القادة من اتخاذ قرار بقول شيء مثل: "لم يكن جون ليريد ذلك". إنها تدرك تمامًا أن كلماتها لها ثقل كبير.

وبالمثل، بعد أن تحضر ليندا هذه النوعية من الاجتماعات بدلاً عني تحرص على تزويدي بكل ما دار بها وأن تنقل وجهات نظر الحضور بأمانة ودقة. قد تعطي رأيها لكنها تحرص على ألا "تلوّن" ما تم قوله أو فعله.

تؤدي ليندا -مثل كثير من المساعدات- العديد من المهام. لقد أصبحت خبيرة في تحديد كيفية التصرف بكل موقف ويمكنها تغيير اتجاهها بأي لحظة. إنها تتمتع بمنصب له نفوذ لكنها لم تستغله أبدًا لتحقيق منافع شخصية. إنها تأخذ الوقت الكافي لتنمية كل علاقات العمل على حدة، ومن ثم التصرف. وتصرفاتها غالبًا متزنة، وهي ممتازة بصورة استثنائية.

3. لا تغير شخصيتك بتغيير أدوارك

ذكرت أنه لا يجب أن تعامل زوجتك بنفس طريقة معاملتك لمرءوسيك. ذلك أمر بديهي. ولكن هذا لا يعني أن تغير من شخصيتك طبقًا لمن تعامله. يجب أن يكون توجهك الذهني وسلوكك ثابتًا ومعروفًا للجميع. وإلا فلن تكون جديرًا بالثقة في أعين من يعملون معك.

4. لا تهمل أي دور عليك القيام به

قبل أن يصبح "رود لوي" قائدًا أعلى خدم كتنفيذي بإحدى المنظمات، كما عمل لمدة ستة أشهر أثناء وجود عجز في القادة كمدير مؤقت لإدارتين إضافيتين ومختلفتين. ليتأكد من عدم تقصيره بأي دور

من أدواره، أعد حرفيًا ثلاثة مكاتب. كان يمضي خمس ساعات من اليوم بالمكتب التنفيذي ليقوم بمهامه فقط. ثم ينتقل إلى مكتب الإدارة الأخرى لمدة ساعتين للقيام بمهامه فيها، وأخيرًا يذهب للمكتب الثالث لساعتين لتأدية المهام الموجودة به.

لماذا فعل ذلك؟ اكتشف أنه إذا أهمل واجبات أي من هذه الأدوار ليوم واحد فسوف يتعطل العمل. وتقسيمه الفعلي للثلاثة مكاتب ساعده على القيام بالقفزة العقلية المطلوبة للحفاظ على سير كافة مسئولياته. ربما أنت بحاجة لشيء كهذا. ومع ذلك، إن توجب عليك القيام بأدوار عدة بمنظمتك، فلتتأكد ألا تهمل أيًّا منها.

5. حافظ على مرونتك

إن مفتاح النجاح في تحدي الأدوار المتعددة يكمن في معرفة الدور المناسب لكل موقف والاستمتاع بأدائه. كيف يفعل المرء ذلك؟ السر هو الاحتفاظ بالمرونة. لأن قادة الوسط عليهم واجبات كثيرة، ولا يتحمل الأمر أن يتميزوا بالصلابة؛ عليهم أن يقدروا على تغيير الأدوار في أي لحظة.

يحب بعض الناس التحديات الجديدة وينجحون في مواكبة الطبيعة المتغيرة لقيادة الوسط. إنها تحفزهم. بينما يجدها آخرون أقل جاذبية. لكنها أمر يتحتم أن يتعلمه جميع قادة الـ 360 درجة إذا أرادوا النجاح والتأثير في الآخرين من أي موقع في المؤسسة.

التحدي رقم 4

تحدي الأنا

غالبًا ما ستختفي في المنتصف

مفتاح إدارة تحدي الأنا بنجاح:

تذكر أن القيادة الناجحة باستمرار تُقدّر بالفعل

بين الحين والآخر، وبينما أحاضر طوال اليوم عن القيادة بأحد المؤتمرات، يأتي أحد الحضور خلال الاستراحة وينظر إليّ، ويقول: "يا لها من وظيفة عظيمة. أريد أن أفعل مثلك!"

إن وظيفتي رائعة وأنا أعترف بذلك. لكن سأقول له: "حسنًا ، لكن هل أنت مستعد أن تفعل ما فعلته أنا لأتمكن من القيام بما أفعله الآن؟" إن من يرونني اليوم يرون فقط الجزء الجيد، ثمار ثلاثين عامًا من العمل. يشاهدون المسرح المضاء والجمهور العريض والاستقبال الحميم واللطيف الذي يستقبلني به الناس عادة ويرون أن العديد من الناس يبذلون جهدًا كبيرًا للإعداد بينما كل ما علي فعله هو التدريس.

لكن من السذاجة أن يتصور أحد أن الأمور كانت دومًا هكذا. عندما بدأت تدريس القيادة كنت أذهب بسيارتي الصغيرة. وبدأت بتعليم مجموعات من حوالي 12 شخصًا ولم أكن أتلقى أجرًا عليها. علّمت الآخرين لأنني أردت فقط مساعدتهم. ومع ازدياد شهرتي بدأ الناس يطلبونني لإلقاء محاضرات. كان ذلك يعني الكثير من الأسفار لساعات طويلة وطعامًا غير صحي ورحلات طويلة. بمؤتمراتي الأولى عن القيادة كنت أدرس حوالي 30 ساعة على مدار خمسة أيام بثمن الدخول فقط.

وعندما صرت "مشهورًا" كانت زوجتي "مارجريت" تسافر معي بما يعني أنه الآن صار علينا كلينا العمل وإنهاء المهمة. (واضطررنا إلى إحضار جليسة أطفال لرعاية أبنائنا). كنا نمضي ساعات نحزِّم صناديق من المؤن والدفاتر والكتب التي كنا نحشرها بسيارتنا أو بالطائرة. قد تبدو الساعات القليلة التي أقف بها محاضرًا مبهرة لبعض الناس. لكن الأيام التي قضيتها في الإعداد وساعات العمل الكثيرة والسفر لم تكن كذلك.

> "إن البطولة الحقيقية رصينة جدًا وغير مثيرة. إنها ليست الرغبة في التفوق على الآخرين بأي ثمن لكنها الرغبة في خدمة الآخرين بأي ثمن".
>
> -آرثر آش

إن القادة الناجحين مثل جبال الثلج. عندما تنظر إلى جبل ثلج ترى فقط حوالي 10 % منه، وتكون بقيته مختفية تحت الماء. وعندما تنظر إلى القادة الناجحين، ترى فقط جزءًا من حياتهم. إنه الجزء الجيد حقًا لكن يوجد عادة الكثير الذي يبقى مختفيًا وهو غير مبهر أو مثير. يقول لاعب التنس أرثر آش: "إن البطولة الحقيقية رصينة جدًا وغير مثيرة. إنها ليست الرغبة في التفوق على الآخرين بأى ثمن لكنها الرغبة في خدمة الآخرين بأي ثمن". ونفس الكلام ينطبق على القيادة الحقيقية.

كيف تتعامل مع تحدي الأنا

من الطبيعي لأي شخص أن يرغب في التقدير، وكذلك الأمر مع القادة. الحقيقة أن قادة المنتصف يكونون غالبًا غير ظاهرين، ونتيجة لذلك لا يحصلون على التقدير الذي يرغبون فيه ويستحقونه، ويمكن أن يصبحوا قاهرين حقيقين للأنا. التحدي هو أن تصبح لاعبًا بالفريق وتظل راضيًا بالمشاركة. إليك الطريقة لفعل هذا:

1. ركّز على واجباتك أكثر من أحلامك

في كثير من الأحيان، يمكن أن نركز على أحلامنا وأهدافنا لدرجة أننا لا نرى المسئوليات التي أمامنا مباشرة.

سُئل المؤلف الموسيقي المعروف ليونارد بيرنشتاين ذات مرة عن أي آلة موسيقية يعتبرها الأكثر صعوبة في العزف. بعد دقيقة أجاب: "الكمان الثاني. يمكنني أن آتي بالكثير من عازفي الكمان الأول لكن لأجد عازف كمان ثان ويعزف بحماس، تلك مشكلة". في كثير من الأحيان، يمكن أن نركز على أحلامنا وأهدافنا لدرجة أننا لا نرى المسئوليات التي أمامنا مباشرة.

إن القادة الأكفاء ينتبهون إلى الإنتاج أكثر من الترقي. إنهم ينجزون العمل. كتب الشاعر وولت ويتمان:

يوجد رجل بالعالم لا يخذله أحد أبدًا،

ففي أي مكان يسير، لا يضل طريقه أبدًا،

ودائمًا يجد من يساعده بسعادة في البلدة المزدحمة،

أو إذا خرج عند المزارعين وهم ينثرون الشعير،

يجدهم يحيونه بسعادة وسخاء، وكذلك الحال في الصحراء

وعميقًا في مسارات الغابات،

كلما ذهب هناك وجد أياديًا مرحبة -

إنه الرجل الذي يسلم البضائع.

إذا سلّمت باستمرار البضائع فسوف يعرفك الجميع ويقدرونك. والمهم أنك سترضى عن وظيفتك حتى بالأوقات التي لا يقدر فيها الآخرون جهودك.

2. قدّر قيمة موقعك

لن يفهم أو يقدر الجميع عملك؛ لذا من المهم أن تفعل أنت ذلك. توضح ذلك جيدًا طرفة من الفائز بجائزة نوبل تشارلز تاونز. علق تاونز قائلًا: "الأمر يشبه حكاية القندس الذي قال للأرنب وهما ينظران إلى الحائط الضخم لسد هوفر: 'لا، لم أبنِه أنا فعليًا، لكنه مبني على واحدة من أفكاري'".

كل المناصب ذات قيمة لكن غالبًا لا نقدر ذلك. أنت تجعل منصبك مهمًا بتقديرك له. إذا احتقرنا المنصب الذي نشغله، فذلك بسبب ما أدعوه "مرض الغاية" الذي يمكن تسميته مرض "ما ليس معي". إذا ركزنا على أننا يجب أن نكون بمكان آخر لاعتقادنا أنه أفضل، فلن نستمتع بمكاننا ولن نفعل ما يتوجب علينا للنجاح.

3. الشعور بالرضا لمعرفة السبب الحقيقي لنجاح المشاريع

كتب جيم كولنز في كتابه Good to Great عن قادة "المستوى الخامس" يقول إن هؤلاء القادة الذين يقودون مؤسساتهم بهدوء وتواضع أكثر كفاءة من القادة اللامعين ذوى الشخصيات الجذابة رفيعي المستوى. أحد أسباب اعتقادي أن ذلك حقيقي هو أن القادة الجيدين يفهمون أنهم لا يستحقون كل التقدير لنجاح المؤسسة. يأتي النجاح بسبب من ينجزون الأعمال، خاصة قادة الوسط بالمؤسسة.

إذا ركزنا على أننا يجب أن نكون بمكان آخر لاعتقادنا أنه أفضل، فلن نستمتع بمكاننا، ولن نفعل ما يتوجب علينا للنجاح.

عندما تنجز عملك بطريقة جيدة وتعرف تأثير العمل الذي أديته فإن ذلك يمنحك إحساسًا كبيرًا بالرضا، ويجب أن يحفزك كذلك. حينما تعرف أنك تساهم إسهامًا ذا قيمة فستحتاج إلى حافز خارجي أقل. تعريف المعنويات العالية هو: "أنا أصنع فرقًا".

4. تقبل إطراء زملائك بالقيادة الوسطى

لا يوجد إطراء أكبر من تقدير واعتراف من هو بنفس ظروفك وموقعك أو تجربته مشابهة لتجربتك. أليس ذلك صحيحًا؟ قد يستمتع الموسيقي بإطراء من معجب لكن مديح موسيقي آخر يعني له الكثير. عندما يقول رجل أعمال أن شخصًا ما يجيد اكتشاف الفرص فأنت تصدقه. كذلك عندما يقول لك قائد من منتصف المؤسسة: "أحسنت "، فأنت تضعها بقلبك.

يقول الروائي مارك توين: "إطراء واحد ممكن أن يبقيني أعمل لشهر كامل". اعتمادًا على تعليقه ابتكرت هذا المقياس لقياس قوة الإطراء وتوقعي لمدة بقاء تأثيره معتمدًا على قائله.

مصدر الإطراء	المدة
من قاموا بعملك	عام
من شاهدوا عملك	شهر
من يعرفون عملك	أسبوع
من يعتقدون أنهم يعرفون عملك	يوم
من لا يعرفون عملك	ساعة
من لا يعملون	دقيقة

الجميع يستمتعون بالكلمات اللطيفة من رئيسهم، والعديد يلتمسونها. لكن مديح زميل يعرف عملك جيدًا يعني أكثر بكثير.

5. تفهّم الفرق بين الترويج للذات والترويج غير الأناني

اكتشف إسحاق نيوتن قوانين الجاذبية في القرن السابع عشر. عندما عرض هذه القوانين على العلماء أحدثت ثورة بالدراسات الفلكية. لكن لولا إدموند هالي لعرف القليل من الناس فقط عن أفكار نيوتن.

كان هالي لوحًا دعائيًا رنانًا لأفكار نيوتن، فقد تحدى افتراضاته وصوب حساباته الرياضية كما أنه خط أشكالًا هندسية لدعم عمله. وحينما تعجل نيوتن نشر أفكاره أقنعه هالي أولًا بكتابة مسودة ثم قام بتصحيحها وأشرف على نشرها. حتى إن هالي موّل طباعتها رغم أن موارده المادية أقل من نيوتن. جعل الكتاب النهائي Mathematical Principles of Natural Philosophy نيوتن واحدًا من أعظم مفكري التاريخ.

أدرك هالي الفرق بين الترويج للذات والترويج غير الأناني. كانت رؤية أفكار نيوتن منتشرة أهم بالنسبة له من الحصول على تقدير شخصي لمساعدته. فقد علم أهمية هذه الأفكار وأراد خروجها للعالم.

ذلك ما يفعله من يفهمون معنى الترويج غير الأناني. ألقِ نظرة على الفرق بين نوعي التسويق:

الترويج للذات	الترويج غير الأناني
أنا أولًا	الآخرين أولًا
الترقي	البناء
حماية المعلومات	مشاركة المعلومات
ينال الفضل	يمنح الفضل
يتمسك بالفردية(نجم)	يعطي الفرص
يُلقي الكرة (اللوم)	يشارك أفكاره
يستغل الآخرين	يحفز الآخرين

الترويج للذات يقول: "إذا لم تتحدث عن نفسك، فلن يتحدث عنك أحد" أما الترويج غير الأناني فيقول: "فقط أريد مساعدة الفريق على عزف موسيقي جميلة."

يتحدث تيم ساندرز مؤلف Love is the Killer App عن العقلية الوافرة وهى فكرة سوقها ستيفن كوفي قبل عشر سنوات. يقول توجد العديد من الموارد والفضل والفرص للجميع. في الواقع، يعتقد أن العقلية الشحيحة هي مصدر معظم الصراعات. إن قادة الوسط الناجحين يملكون العقلية الوافرة. ولو أجدت القيادة بالقيادة الوسطى بالمؤسسة فلن تبقَ هناك للأبد. قدومًا ستلقى القيادة الجيدة التقدير. يقول مدرب كرة القدم الأسطوري جرين باي باكر: "سوف يؤدي

البعض منا عملهم جيدًا والبعض الآخر لن يفعلوا. لكن سيتم الحكم علينا بشيء واحد؛ النتيجة". القادة الجيدون يحققون نتائج، ويتم تقديرهم.

التحدي رقم 5

تحدي تحقيق الذات

يحب القادة المقدمة أكثر من المنتصف

مفتاح إدارة تحدي تحقيق الذات بنجاح:

القيادة نزعة أكثر منها منصبًا، أثِّر في الآخرين من أي موقع

بما أنك تقرأ هذا الكتاب، فأنا أفترض أنك إما تملك ميلًا فطريًا للقيادة أو نميّت رغبة بداخلك لقيادة الآخرين. إذا كان ذلك صحيحًا، فأنت على الأرجح ترغب في القيادة من المنطقة الأمامية أو "من القمة". ربما سمعت القول القديم عن المنظر من منتصف المجموعة. يقول إنك إذا كنت قائد المجموعة فإن رؤيتك دومًا تتغير. وإذا لم تكن قائد المجموعة، فإن رؤيتك تبقى دومًا ثابتة وتلك الرؤية ليست ما يمكن أن نطلق عليها "مثيرة". أعجبتني المزحة. وقد رددتها بالمحاضرات. لكن حقيقة الأمر أن من بأول المجموعة ليس القائد. فالقائد هو من يقود الدفة، وقائد الدفة يكون في الغالب في المؤخرة.

في أي مكان يجد الناس أنفسهم بالحياة، تبقى عندهم عادة الرغبة الفطرية في الترقي. إنهم يرغبون في تميز أكبر. وربح المزيد من المال. والعيش بمنازل أفضل. ويريدون التقدم والتحسن. لا يختلف القادة عن ذلك. فهم يرغبون في الترقي وزيادة تأثيرهم والتواجد بأول المجموعة أو على القمة، خصوصًا في بداية حياتهم المهنية. لكن هل حقًا الوجود بالمقدمة له كل هذه المزايا؟ أعتقد أن الإجابة هي نعم ولا.

لماذا يحب القادة المقدمة

هناك مزايا عديدة للوجود بمقدمة أو على قمة مؤسسة. لكن نفس المزايا التي تفيد القادة هي نفسها التي تصعّب الأمور عليهم. إنه دومًا سلاح ذو حدين، ومن يرى الإيجابيات فقط دون السلبيات يكون إما ساذجًا أو عديم الخبرة. أعتقد أنك ستتفق مع وجهة نظري عندما تقرأ ملاحظاتي عن سبب رغبة القادة في الوجود بالمقدمة.

1. المقدمة هي الموقع الأكثر تميزًا بالنسبة للقائد

> "إذا اعترف كل منا بأقصى رغبة دفينة لديه والتي تلهمه خططه وجميع أفعاله فسيقول 'أود أن أحظى بالمديح'".
>
> -إي. إم. سيوران

قال كاتب المقال الروماني إي. إم. سيوران: "إذا اعترف كل منا بأقصى رغبة دفينة لديه والتي تلهمه خططه وجميع أفعاله فسيقول 'أود أن أحظى بالمديح'". أليس ذلك صحيحًا؟ الجميع يستمتعون بالمديح والإطراء. وبما أن القادة غالبًا هم البارزون ويتلقون عادة التقدير عند حسن أداء المهمة، فإن العديد يرغبون في أن يصبحوا قادة.

إن التقدير سلاح ذو حدين. عندما تسوء الأمور فإن القائد هو المسئول. وعندما يخسر فريق كرة القدم بأحد مواسمه فإن الظهير الخلفي هو الملوم. وعندما يستمر فريق البيسبول بخسارة المباريات يتم فصل المدير. وعندما تفشل الجهود في إنهاء صفقة لصالح الشركة فإن قائد هذه الجهود يتحمل المسئولية. نعم، ممكن أن يكون التواجد بالمقدمة يرضي غرورك لكن يمكنه كذلك أن يكلفك وظيفتك.

2. الرؤية أفضل في المقدمة

شاهدت ذات مرة لقاء مع متسلق جبال ناجح. سأله الصحفي: "لماذا تتسلق الجبال؟ ماهي الأسباب التي تجعلك تتكبد كل هذه التجهيزات والتدريبات والمخاطرة والآلام؟".

نظر متسلق الجبال للصحفي وقال له: "من الواضح أنك لم تصعد لقمة جبل من قبل". أليس صحيحًا أن المنظر من على قمة الجبل لا يصدق؟ أنه يأخذ العقل. إنه مشهد لا يُصدق. وسيكون أكثر إثارة إذا كانت القمة لا تُرتقى إلا من خلال التسلق.

إن القادة بالمقدمة ليس لديهم حرية تجاهل ما يسمح لهم موقعهم برؤيته.

يقول توم مولينز مدرب كرة القدم السابق الذي ذكرته من قبل، والذي يقود حاليًا منظمة كبيرة ببالم بيتش ، فلوريدا: "في الغالب تصعب قراءة لوحة النتائج وأنت بمنتصف المجموعة. قراءتها أسهل وأنت على قمة المنظمة". هناك منظور معين لا يمكن رؤيته إلا من مقدمة (أو أعلى) المنظمة، وليس من أي مكان آخر. إذا رأيت مشكلات تهدد بتعطيل المنظمة أو إلحاق الضرر بالموظفين أو خداع العملاء فعليك مسئولية محاولة حلها، لا يهم كم هي صعبة أو مكلفة. إن القادة بالمقدمة ليس لديهم حرية تجاهل ما يسمح لهم موقعهم برؤيته.

3. القادة بالمقدمة هم من يحددون الاتجاه

عندما بدأت القيادة، كنت أعتقد أن القائد بالمقدمة يمكنه التحكم في العديد من الأمور بالمنظمة. لكن كلما زادت فترة قيادتي، اكتشفت قلة ما يتحكم به القائد (كل من لهم سيطرة كاملة على حياتهم هم من لا يقودون أي شيء. فهم مسئولون فقط عن أنفسهم وليس عن الآخرين). يتحكم القادة الجيدون بالمنظمة في أمرين أساسيين: الاتجاه والتوقيت. لسوء الحظ، إذا لم يحسنوا القيادة، ولم يتبعهم الآخرون فلن يتحكموا حتى في هذين الأمرين.

4. يمكن للقادة تحديد سرعة التقدم

يعشق القادة التقدم. إنه أحد محفزاتهم الأساسية. لهذا قال المستكشف ديفيد ليفنجستون: "سأذهب إلى أي مكان طالما أنه للأمام". كقائد، ربما تعشق التحرك للأمام، وكلما كان أسرع كان أفضل. لكن ذلك يمكن أن يكون له مردود سلبي عليك. فإذا كنت تتحرك بسرعة للأمام ولا يستطيع من معك ملاحقتك فلن تنجح المنظمة. أصحاب الإنجازات هم من يعبرون خط النهاية أولًا، أما القادة فنادرًا ما يفعلون. إن نجاح القائد ينبع من دفع الآخرين معه لعبور خط النهاية معًا.

في كتابي "الفوز مع الناس" (من منشورات جرير)، يوضح مبدأ الصبر أن الرحلة مع الآخرين أبطأ من الرحلة بمفردك. ذلك صواب بكل مجال في الحياة تحاول ممارسة القيادة فيه. فرحلتك إلى

متجر البقالة أسرع كثيرًا إذا ذهبت بمفردك من دون أطفالك. ورحلة العمل مع مجموعة من الزملاء لن تكون أبدًا في نفس سرعة رحلتك بمفردك (ألا يحتاج الأمر إلى 30 دقيقة للاتفاق على مكان لتناول الطعام؟). لاعب الجولف بمفرده ينهي مباراة في نصف المدة التي يستغرقها عند اللعب مع رباعي.

يمكنك كقائد تشكيل السلوك الذي ترغبه في الآخرين، لكنك لن تتمكن من تحقيق السرعة التي تريدها. العديد من الناس يشاركون الشاعر الساخر أوجدن ناش توجهه الذهني حينما كتب: "قد يحدث التقدم فجأة لكنه كان يُعد منذ مدة طويلة جدًا". إن الأشخاص الوحيدين الذين سيجاهدون للتقدم بطريقتك والتحرك بمثل سرعتك سيكونون على الأرجح قادة آخرين.

5. يستمتع القادة بالبقاء في قلب الأحداث

لأن القادة يحبون تحقيق الأمور فهم يستمتعون دومًا بالبقاء حيث توجد الأحداث. لكن يكون ذلك غالبًا ليس بالقمة أو بالأمام بالمنظمة. قد تُتخذ القرارات المهمة بهذه الأماكن لكن في العادة يكون النشاط كله بمنتصف المنظمة. هناك تدور كافة الأحداث الممتعة. إن دوج كارتر نائب رئيس EQ -المنظمة غير الربحية التي أسستها لتعليم فنون القيادة عبر البحار- يعد نموذجًا رائعًا للقائد المحب للنشاط. يمكن أن يكون دوج القائد الأول بالعديد من منظمات الدرجة الأولى. في الواقع، كان يقود منظمة أخرى متميزة وغير ربحية. لكن رؤية ومهمة EQUIP جذباه وبدلًا من أن يكون الرجل الأول اختار أن يكون الرجل الثاني. يؤثر دوج تأثيرًا عالميًا من هذا الموقع. لا يمكنني تخيل الفريق من دونه.

كيف يمكنك تحقيق ذاتك وسط المجموعة:
انظر للصورة الكبيرة

تقول رائدة التعليم هنريتا ميرز: "من ينشغل بمساعدة من أسفل منه لن يجد الوقت لحسد من هو فوقه". إن التوجه الذهني الصحيح مهم جدًا لتحقيق الرضى عن الموقع بمنتصف المؤسسة. فحقًا القيادة استعداد أكثر منها منصب. فتبني التوجه الذهني السليم والمهارات الصحيحة يمكنك من التأثير بالآخرين من أي مكان بالمنظمة.

إذن، كيف تنمي توجهًا ذهنيًا يتسم بالرضا والتحقق من مكانك الحالي؟ ابدأ بفعل الأشياء الخمسة التالية:

1. طوّر علاقات قوية مع الأفراد المهمين

"من ينشغل بمساعدة من أسفل منه لن يجد الوقت لحسد من هو فوقه".

-هنريتا مايرز

ظهر في سلسلة Peanuts الكرتونية للمؤلف تشارلز شولز شخصية لوسي تقول لسنوبي: "هناك أوقات تزعجني بها حقًا، لكن لابد أن أعترف أن هناك أيضًا أوقاتًا أشعر فيها أنني أريد أن أعانقك عناقًا كبيرًا". فرد عليها سنوبي" هذا هو أنا... محبوب ومزعج". أعتقد أن هذا ينطبق على الجميع، بمن فيهم أنا. فبكل شخص هناك أشياء جيدة وأخرى سيئة. وسر تحقيق الذات لا يكمن في جعل التعامل

مع الآخرين يمر بسهولة، ولكنه في بناء علاقات متينة معهم.

من المهم أن تتماشى مع الآخرين لا أن تسبقهم. إذا جعلت هدفك الوصول إلى الآخرين وبناء علاقات معهم فسوف تحقق ذاتك بأي مكان تكون به. ومهما تفعل لا تيأس بسهولة من الآخرين إذا لم تعجب بهم في البداية أو لم تتواصل معهم جيدًا. فقد تندهش كيف يمكن أن يتحول من تحسبه خصمًا إلى حليف.

2. عرّف الفوز من خلال العمل الجماعي

يقول مدرب كرة السلة الأسطوري جون وودن: "المكون الأساسي للنجومية هم بقية أعضاء الفريق"، بمعنى آخر، إن العمل الجماعي هو ما يخلق النجاح ولا يجب أن نفقد هذه الرؤية. قد يكون لاعب ما ذا أهمية للفريق لكنه لا يشكّل فريقًا بأكمله. ذلك ينطبق على القادة أيضًا. فالقائد الجيد -مهما كان جيدًا- لا يصنع فريقًا.

عندما أفكر بمن حقق نصرًا مستخدمًا العمل الجماعي وقاد الآخرين من المنتصف يخطر على بالي بوب كريستيان مدافع فريق أطلانتا فالكونز السابق. كان يطلق على كريستيان "المدافع الكامل المتكامل بكرة القدم"1. يقول دان ريفز مدرب اتحاد كرة القدم الأمريكي المخضرم الحائز على العديد من الجوائز عن كريستيان إنه "أفضل حائط صد شاهدته بحياتي"2. أكثر من مرة حصل على لقب أفضل لاعب بالمباراة بسبب صده. لم يسمع العديد من الناس عن كريستيان حتى وإن كانوا من مشجعي كرة القدم؛ لأنه لم يسجل أي أرقام قياسية في مرات الجري والإمساك والأهداف، لكنه كان متحققًا -وناجحًا- كلاعب كرة. إن كل من يقدر العمل الجماعي وشاهد كريستيان يتذكره.

3. الاهتمام بالتواصل المستمر

واحد من الإحباطات التي يعاني منها قادة الوسط هو أنهم يبعدون خطوات عدة عن مصدر رؤية المنظمة. وبما أن الرؤية يتم تشكيلها وصياغتها باستمرار، فمن المهم أن تهتم بالتواصل المستمر. فإذا كنت ملمًا بآخر تطورات ما يحدث بالقمة، فلن تُصدم بالتغيرات أو تنخفض معنوياتك لخروجك من الدائرة.

كقائد بالمنطقة الوسطى من المنظمة، كونك متلقيًا للمعلومات مسألة مهمة، ولكن إرسال المعلومات مسألة على نفس مستوى الأهمية كذلك. وذلك يحتاج إلى جهد كبير؛ لأنه لا يحدث بطريقة طبيعية. إنه يحتاج إلى مجهود وقصد. بينما تتعامل مع رؤسائك دعهم يعرفون ماذا تفعل لتحقق رؤية المنظمة. واحصل على تقييمهم واسأل لمعرفة أي جديد يمكنك فعله لنقل هذه الرؤية بفاعلية للآخرين. كلما أديت واجبك كقائد بالمنتصف، شعرت أكثر بالتحقق.

4. اكتساب الخبرة والنضج

كتب مؤلف The Autobiography of Harry Golden: "إن عجرفة الشباب نتيجة مباشرة لعدم معرفة ما يكفي من العواقب. إن الديك الرومي الذي يأكل الطعام بشهية كل يوم ليس مخطئًا. الأمر فقط أن أحدًا لم يخبره بأنه سيُذبح في أقرب مناسبة".

كلما أديت واجبك كقائد بالمنتصف، شعرت أكثر بالتحقق.

لا يأتي النضج بصورة آلية. يقول صديقي إد كول: "لا يأتي النضج مع تقدم السن. لكنه يبدأ بتقبل تحمل المسئولية". حينما تبدأ النظر إلى حياتك وعملك بخبرة أكثر ونظرة أعمق فإن وجودك بالمقدمة لن يبدو عظيم الأهمية. فالتركيز على المسئوليات التي تؤتمن عليها بأي منصب وإتمام عملك بإتقان سيشعرك بالتحقق أكثر من المنصب أو الوجاهة الاجتماعية التي يحظى بها من يكون بالقمة.

غالبًا ما يأتى الصبر مصاحبًا للنضج (ومع ذلك، يحصل الصبر على التقدير الذي يجب أن يحصل عليه الكد والتعب). يعطيك الصبر الوقت للتعلم ولإقامة علاقات واكتساب الحكمة. يقول الكاتب الساخر أرنولد جلاسو: "الصبر هو مفتاح كل شيء. فأنت تحصل على الدجاجة بعد تفقيس البيضة، وليس بعد تهشيمها".

5. ضع الفريق أولًا قبل النجاح الشخصي

عندما تكون الآمال عريضة، فإن أفراد الفريق يجعلون نجاح الفريق أهم من مكاسبهم الشخصية. مثال ممتاز على ذلك هو تصرفات اثنين من القادة رفيعي المستوى بالحكومة البريطانية أثناء الحرب العالمية الثانية؛ وينستون تشرشل وكليمنت أتلي.

كان الاثنان شديدي الاختلاف. فتشرشل عضو بحزب المحافظين وأتلي بحزب العمال. كان تشرشل عنيفًا وناريًا ومتكبرًا، أما أتلي فكان هادئًا ومتواضعًا. قال تشرشل عن أتلي: "إنه رجل متواضع، ولديه الكثير مما يجبره على أن يكون متواضعًا". وعلى الرغم من هذا، خدم كلاهما إنجلترا على نحو رائع أثناء الحرب. عندما عُين تشرشل رئيسًا لوزراء إنجلترا في 1940، اختار أتلي عضوًا بمجلس الحرب الذي شكله. وبالنهاية عينه نائبًا لرئيس الوزراء. في الواقع، كان أتلي هو الشخص الوحيد بخلاف تشرشل الذي خدم بمجلس الحرب طوال فترة الحرب. 3

أحد الأسباب الرئيسية لفوز إنجلترا بالحرب هو أن كلا القائدين وضعا مصلحة البلاد فوق مصالحهما وطموحاتهما السياسية. ظهر عمق الخلاف بين شخصيتي القائدين بالقيادة والحكومة جليًا بعد انتهاء الحرب في 1945، عندما تنافس الاثنان في انتخابات رئاسة الوزراء وخسر تشرشل لصالح أتلي.

هذان القائدان فعلا ما اعتقدا أنه صواب خلال الحرب وبعدها. لقد وضعا مصلحة الأمة قبل مصالحهما الشخصية. ونتيجة لذلك، ربح شعب بريطانيا العظمى. ذلك هو المعنى الحقيقي للقيادة، إنها تعني مساعدة الآخرين على الفوز. ذلك أمر أكثر أهمية من موقعك في التخطيط التنظيمي للمؤسسة.

التحدي رقم 6

تحدي الرؤية

من الصعب تأييد رؤية لم تضعها أنت

مفتاح إدارة تحدي الرؤية بنجاح:

كلما استثمرت الرؤية ، امتلكتها أكثر

ما الذي تريده؟ أن ترى رؤيتك تُنفذ وتؤتي ثمارها؟ أم أن تساعد الآخرين على تنفيذ رؤيتهم؟ بالنسبة لمن يرغبون في القيادة يكون الجواب عادة هو الأول. فالقادة يرون فرصًا ويريدون اقتناصها. معظم الوقت يرغبون فى العمل على تحقيق رؤيتهم الخاصة وليس رؤية الآخرين -إلا إذا كانت الرؤية الأخرى قاهرة وآسرة. ومع ذلك فإن القيادة من المنتصف تعني أنه سيطلب منك أن تتبنى رؤى غيرك. في الواقع، إن جميع من بالمنظمة ماعدا القائد الأعلى سيطلب منهم تبني رؤية غيرهم.

كيف يستجيب الناس لتحدي الرؤية

السؤال الطبيعي سيكون: كيف ستستجيب لتحدي الرؤية؟ رغم أن رؤيتك قد تأسرك أكثر من رؤية غيرك فلكي تحصل على فرصة لتحقيق أحلامك، يتحتم عليك أن تنجح في تحقيق أحلام الآخرين.

هناك عدة طرق يستجيب بها الناس حينما يضع القادة الرؤية ويطلبون تحقيقها. تتدرج الاستجابات التالية من الأكثر سلبية إلى الأكثر إيجابية.

1. الهجوم عليها؛ نقد وتخريب الرؤية

لن يقتنع الجميع برؤية المؤسسة حتى وإن كانوا مجبرين عليها وحتى إن كان القائد يبذل جهدًا كبيرًا في توصيلها. تلك مجرد حقيقة، وليست دومًا بسبب سوء التابعين. ألقِ نظرة على الأسباب الشائعة التي تمنع الناس من تبني رؤية جيدة:

عدم مساهمتهم في وضع الرؤية: لنواجه الأمر. معظم الناس لا يحبون التغيير ومتى بدأ أحدهم في الترويج لرؤية جديدة فإن التغيير حينئذ حتمي. كنت أعتقد أن القادة يحبون التغيير أما التابعون فلا، ولكن بعد أن ازددت نضجًا أدركت أن القادة لا يحبون التغيير مثل تابعيهم تمامًا، إلا إذا كان التغيير فكرتهم هم بالطبع!

القادة لا يحبون التغيير مثل تابعيهم تمامًا، إلا إذا كان التغيير فكرتهم هم بالطبع!

إن التوجهات الذهنية تجاه التغيير تختلف إذا ساعد الناس في إيجاده. عندما تكون المالك فأنت ترى الأمور بشكل مختلف. فأنت ترغب في ترقية الأمور، وتهتم بها أكثر. إن كنت تشك في ذلك أجب عن هذا السؤال: متى كانت آخر مرة قمت بتلميع سيارة مستأجرة؟ لم يحدث قط. يهتم الناس برعاية ما يملكونه.

عدم فهمهم للرؤية: لا يقتنع الناس برؤية لا يفهمونها. هذا ببساطة لا يحدث. ومجرد فرض القائد لرؤيته بشكل جذاب وواضح لا يعني أن التابعين سيفهمونها. فلا يفهم الجميع الأنواع والأساليب المختلفة للاتصال.

ذات مرة، سأل كين بلانشارد ماكس ديبريه مؤلفَ كتاب Leadership Is an Art عن رأيه في الدور الذي يلعبه القائد بالمنظمة. فقال ديبريه: "عليه أن يكون مثل مدرس الصف الثالث الابتدائي. يكرر رؤيته مرة بعد مرة بعد مرة حتى يفهمها الآخرون". وإذا كان القائد حكيمًا بحق فسوف يحاول إيصال رؤيته بأساليب مختلفة وبأماكن عدة وبطرق عديدة.

إذا لم يتفق العاملون مع الرؤية فالسبب غالبًا هو وجود مشكلة مع صاحب الرؤية.

عدم الاتفاق مع الرؤية: يتفاعل بعض الناس بسلبية مع الرؤية لأنهم يعتقدون أنه من المستحيل تحقيقها. آخرون -رغم أنه أقل حدوثًا- يعتقدون أنها لا تستحق. والبعض الآخر يمتنع؛ لأن الرؤية تغيرت عما كانت عليه في البداية. لكن الأكثر شيوعًا، هو ارتباط الموضوع بالقائد. إذا لم يتفق العاملون مع الرؤية فالسبب غالبًا هو وجود مشكلة مع صاحب الرؤية. يقول قانون الاقتناع في كتاب "21 قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة" إن الناس يقتنعون بالقائد أولًا، ومن ثم بالرؤية. إن اقتنعوا بقادة فإنهم يعانقون معتقدات هؤلاء القادة. حتى إذا روج قادتهم لرؤية غير ملزمة، فهم باقتناعهم المسبق يستمرون فى مساندتهم. كذلك يصدق هذا اللحن المكرر من قانون الاقتناع: لا يهم مدى جودة الرؤية، إذا لم يقتنع الناس بقائدهم فسيواجهون مشكلات للاقتناع بالرؤية.

عدم معرفة الرؤية: عندما يتعلق الأمر بالنتائج لا يوجد فرق قطعًا بين عدم معرفة رؤية المنظمة وعدم وجود رؤية للمنظمة على الإطلاق. فالنتيجة الحتمية هي عدم الرضا والإحباط.

إذا عينت موظفين جددًا بالمؤسسة بعد فترة من طرح الرؤية فسوف يكون لديك أشخاص لا يعرفون رؤيتك. أعتذر إذا بدا ذلك واضحًا بطريقة مؤلمة لكن هذا ما يحدث دومًا بالمؤسسات. تنامي الأعمال غالبًا يستلزم تعيين موظفين جدد لكن بلا أي ضمان على أنهم يعرفون ويعتنقون رؤية المؤسسة. كل مؤسسة تحتاج إلى عملية مدمجة لنقل الرؤية.

لكن حتى إذا تأكدت أن الشخص الذي أصبح جزءًا من مؤسستك يسمع الرؤية فذلك لا يعني أنه فهمها. إن الرؤى تتسرب. إنها تحتاج أن توصَّل بوضوح وابتكار واستمرار.

تخيل أن كل من بمؤسستك لديه خزان يحتفظ فيه بالرؤية. الآن تخيل وجود شرخ أو ثقب صغير بهذا الخزان. بما أننا جميعًا بشر (لذا بنا عيوب) فلا تستطيع استبعاد هذه التسريبات. أفضل ما يمكنك عمله هو الاستمرار في ملء الخزانات. لا يحب بعض القادة تكرار أنفسهم لكن بالفعل لا يوجد بديل آخر إن أرادوا أن يعرف الجميع رؤيتهم.

إن الرؤى تتسرب. إنها تحتاج أن توصَّل بوضوح وابتكار واستمرار.

الشعور بعدم الحاجة إليهم لتحقيق الرؤية: هناك ثلاثة أنواع من التوجهات الذهنية المختلفة عندما

يتعلق الأمر بتجنيد الناس لتحقيق الرؤية. يقول الأول: "سنقوم بفعل ذلك بك أو بدونك". يقول الثاني: "بالتأكيد نود أن تساعدنا لفعل هذا". ويقول الثالث: "لا يمكننا فعل هذا بدونك". بإمكانك تخمين أي من الثلاثة يلهم ويحفز الآخرين للمشاركة وبذل أفضل ما لديهم.

ربما قد نجح قادة الأسلوب القديم المستبدون بالإفلات بالتوجه الذهني الأول لكن لم يعد ذلك ممكنًا في وقتنا الحالي. أحيانًا ينجح الاتجاه الثاني لكن ليس بنفس فاعلية الثالث. إن من يدركون أهمية دورهم يتحفزون للمثابرة والعمل بإتقان حتى في مواجهة العوائق والمشكلات.

مثال جيد على ذلك حدث أثناء الحرب العالمية الثانية في مصنع مظلات. كانت العاملات يصنعن المظلات بالآلاف للمجهود الحربي لكنها كانت وظيفة مملة ومتعبة. أمضوا ساعات طويلة يخيّطن على ماكينات الخياطة أميالًا من القماش الأبيض الخالص. في كل صباح كان يتم تذكير العاملات أن كل غرزة هي جزء من عملية إنقاذ حياة. قد يرتدي أزواجهن أوإخوانهن أو أبناؤهن المظلة التي خطنها في ذلك اليوم. هذه الأرواح لم تكن لتُنقذ لولا جهودهن. حقيقة إن هذه الرؤية كانت دومًا أمام أعينهن ومعرفتهن أنها لم تكن لتكتمل بدونهن كانت دافعهن للاستمرار.

عدم الاستعداد للرؤية: أنا أحب الرسم الكرتوني التالي الذي رسمه الراحل جيف ماكنيللي، الحائز على جائزة بوليتزر في الرسوم الكرتونية، والذي أنشأ سلسلة رسومات Shoe.



من المحزن قول ذلك، ولكن بعض الأشخاص غير مستعدين -نفسيًا وعقليًا أو مهنيًا- للترقي ومعانقة الرؤية والمساعدة في تحقيقها. إذا كانوا راغبين، ولكن لا يستطيعون فيمكن تدريبهم وتطويرهم. أما إذا كانوا غير راغبين وغير قادرين فقد لا يوجد الكثير مما يمكن أن نفعله لمساعدتهم.

يعتبر قادة الـ 360 درجة قنوات معلوماتية تصل قمة المؤسسة بقاعها. عندما يكون أي من هذه النقاط الست هو المشكلة -عدم المساعدة في إيجاد الرؤية، وعدم فهمها، وعدم الاتفاق معها، وعدم معرفتها، والشعور بعدم الحاجة إليهم لتحقيقها، وعدم الاستعداد لها- فسوف يحدث انسداد بالقناة ولا يمكن سريان الرؤية من القادة بالقمة إلى العاملين الذين ينجزون العمل بالفعل. إذا فشلت الرؤية في الوصول إلى العاملين فلن تتحقق أبدًا.

2. تجاهل الرؤية- القيام بدورهم فقط

قد لا يهاجم البعض الرؤية لكنهم لا يساندونها كذلك. بدلًا من ذلك يتظاهرون بأنها غير موجودة

ويستمرون في عملهم فقط. لا يمكن أن يفعل القادة ذلك ويستمرون في المحافظة على مصداقياتهم وفاعلياتهم. قال لي قائد تحدثت معه -وقد عمل لسنوات بالقيادة الوسطى بإحدى المؤسسات- إنه يتذكر مرة طلب منه مديره أن يتحدث مع موظف بخصوص مسألة الزي. المشكلة مع هذا القائد هى أنه لم يكن يتفق مع السياسة المتبعة. لكنه كان مقتنعًا بالرؤية الشاملة لمؤسسته وأراد مساندة قائده؛ لذا تحدث بالأمر. لكن اتضح أنه أمر صعب لأن الموظف اعتقد أن القاعدة كانت تافهة. لكن قائد المنتصف دعم قائده بحزم. ولم يعرف الموظف أبدًا أن قائده كان يوافقه على رأيه بالفعل، ولا يتوافق رأيه مع رأي مديره.

3. الابتعاد عن الرؤية- ترك المؤسسة

إذا كانت الرؤية تنتهك مبادئك أو لا تخاطب معتقداتك، فقد يكون ترك المؤسسة هو التصرف المناسب. أحيانًا يكون ذلك هو الخيار الأفضل -المغادرة بشرف. بهذه الطريقة لن يقوّض قائد المنتصف الرؤية، ولن يصادق على شيء لا يتفق معه. ومع ذلك يتحتم عليّ أن أذكر تحذيرًا واحدًا. إذا انسحب قائد المنتصف لأسباب خاطئة فقد يجد نفسه في نفس الموقف مرة أخرى ولكن في مؤسسة أخرى. إن وجدت نفسك في موقف تفكر فيه بمغادرة مؤسستك، فتأكد أنك لا تفعل ذلك بسبب أنانيتك وغرورك.

4. التكيَّف معها- إيجاد سبيل للتوافق مع الرؤية

على أقل تقدير، يجد الموظف الجيد سبيلًا ليتوافق مع رؤية مؤسسته. أخبرني ديفيد بانكر بقصة بريت مدير المنتصف المسئول عن توفير الدعم الحوسبي، وتتبع البيانات لقسم التدريب بمؤسسة ما. كان بريت محبطًا لأنه اعتقد أن وظيفته لم تكن ذات إسهام مهم لرؤية الشركة.

وبدلًا من الشكوى والعبوس تقدم ليتحدث مع رئيسه بالموضوع. وقد اكتشفا معًا كيف يمكن أن يضيف قسمه قيمة أكبر للمؤسسة بإنشاء أنظمة تستخدم التكنولوجيا لجعل التدريب أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة. إن بريت -بسعيه للتوافق مع الرؤية- لم يوسع من مداها ويزيد من قيمتها للمؤسسة ويطور من أساسيات المكان فقط، لكنه حقق نفسه بصورة أكبر.

كتب دوجلاس راندليت -الذي يعمل مع مدرب كرة القدم السابق توم مولينز- أطروحته للدكتوراه عن موضوع القيادة من منتصف المؤسسة. قال إنه عند عدم توافق رؤية قادة الوسط مع رؤية القيادة العليا تكون النتيجة دومًا رضًا وظيفيًا منخفضًا. لكن إذا توافق العاملون مع الرؤية فسيرتفع الإحساس بالرضا عن الوظيفة وكذلك يزداد النجاح.

5. مناصرة الرؤية- حوّل رؤية القائد إلى حقيقة

قد تبدأ الرؤية من عند شخص واحد لكن تحقيقها يستلزم أشخاصًا عدة. إن تحويل رؤية القائد إلى حقيقة يجب أن يكون استجابة قادة الـ 360 درجة. يجب عليهم الكفاح لنقل الرؤية من منظور أنا إلى نحن.

تبدأ الرؤية من عند شخص واحد لكن تحقيقها يستلزم أشخاصًا عدة.

يقول جون جاردنر: "لم تبد الآفاق أكثر إشراقًا أبدًا ولم تبد المشكلات أكثر صعوبة أبدًا. من لا تثيره هاتان العبارتان فلا جدوى منه لنا بالأيام القادمة".

خلال الأعوام الخمسة والثلاثين التي قضيتها فى المنظمات التى عملت بها، عملت بجد على نقل رؤيتي للعاملين معي. البعض عانقها والبعض الآخر لم يفعل.

من ناصروا الرؤية	من لم يناصروها
جعلوا احتياجات المنظمة تأتي أولًا	جعلوا احتياجاتهم تأتي أولًا
وضعوا الرؤية قبل الناس	وضعوا أنفسهم قبل الناس
مثّلوني جيدًا أمام الآخرين	مثلوا أنفسهم جيدًا أمام الآخرين
فهموا أدوارهم جيدًا	أساءوا فهم أدوارهم

من لم يتقبلوا الرؤية لم يناصروها ولم ينقلوها لتابعيهم. نتيجة لذلك، لم يسهم مرءوسوهم غالبًا فى النجاح العام للمنظمة.

6. أضف القيمة إلى الرؤية

الاستجابة الأكثر إيجابية لرؤية القائد هى تجاوز مناصرتها إلى إضافة القيمة فعليًا إليها. عند هذه النقطة، تصبح الرؤية شيئًا أكبر. فلها قيمة أكبر لدى القائد وقيمة أكبر لدى مستقبلها، وكذلك قيمة أكبر لمن يسهم في تحقيقها.

لا يتسنى للجميع الفرصة لإضافة القيمة للرؤية. فهناك شرط مسبق كي تحصل على الفرصة لفعل ذلك وهو مناصرة الرؤية عند طرحها. لكن إليكم أمرًا مهمًّا: فبمجرد أن تبدأ في إضافة القيمة للرؤية تكون قد محوت تحدي الرؤية لأنك لم تعد تناصر رؤية غيرك، إنك تناصر رؤية أسهمت بها.

لا يناصر أحد رؤية ويضيف قيمة لها مثل فريقي بـ "إيكويب" -المنظمة غير الهادفة للربح التي أسستها عام 1996. منذ البدايات الأولى، كانت مهمتنا هي تدريب القادة. مبدئيًا كانت خطتنا العمل بثلاث مناطق بارزة: المناطق الأكاديمية والمناطق الحضرية ودوليًا. في عام 2001، زدنا من تركيزنا وهذبنا رؤيتنا بهدف تحويل جل اهتمامنا لتدريب القادة في الخارج. كان جميع العاملين بـ "إيكويب" من مناصري الرؤية منذ البداية. وكانوا من أدوات مساعدتنا على معرفة حاجتنا إلى تركيز اهتمامنا لعمل شيء واحد فقط بإتقان كامل، وليس ثلاثة أمور بطريقة تكون بالكاد جيدة.

ما ظهر فى النهاية هو توصية المليون قائد وهي محاولتنا لتدريب مليون من القادة حول العالم. وبينما أكتب هذا الكتاب يتدرب أكثر من 700 ألف قائد. وعندما يظهر هذا الكتاب للنور، سنكون قد وسعنا عمليات التدريب لتشمل جميع القارات ما عدا القارة القطبية المتجمدة، وسنكون قد حققنا هدفنا بتدريب أكثر من مليون قائد. نحن بالفعل نتطلع إلى هدف تدريب مليون قائد آخرين!

فى كل يوم يناصر أعضاء فريق "إيكويب" الرؤية -من خلال تدريب القادة بدون مقابل، وذلك عبر المتدربين المشاركين المتبرعين بأموالهم وأوقاتهم لتدريب القادة عبر العالم، ومن خلال المتبرعين

الذين يضعون كل دولار باكتتاب المشروع. جمعيهم مشاركون مناصرون للرؤية التي وضعناها معًا. ولهذا فتقديري للجميع بلا حدود.

التحدي رقم 7

تحدي التأثير

قيادة الآخرين خارج نطاق موقعك ليست أمرًا سهلًا

مفتاح إدارة
تحدي التأثير بنجاح:

فكّر في التأثير وليس في المنصب

بعد أن قرأت عن التحديات الستة السابقة، ربما شعرت أن تأثيرها عليك طفيف. إذا كان الأمر كذلك، فيمكنك اعتبار نفسك محظوظًا. غير أنه لا أحد يهرب من تحدي التأثير مهما كانت مؤسستك ورئيسك رائعين. إن قيادة الآخرين خارج نطاق موقعك ليست أمرًا سهلًا. إذا كانت القيادة الحقيقية سهلة فسيفعلها الجميع وسيتفوقون بها.

يظن معظم القادة الجيدين بأنفسهم وبقيادتهم خيرًا. يثقون بأنه إذا تبعهم الآخرون فسوف يستفيد الفريق ويحقق أهدافه. إذن فلماذا لا يحدث ذلك دائمًا؟

لماذا لا يصطف مرءوسوهم لأتباعهم؟ لأنهم ليسوا مضطرين لذلك! إن القيادة تعني التأثير. وإذا لم تمتلك منصبًا أو تأثيرًا فلن يتبعك الآخرون. وكلما ابتعدوا عن نطاق سلطاتك قلت -على الأرجح- طاعتهم لك. لهذا يعمل قادة الـ 360 درجة على تغيير تفكيرهم من: أريد موقعًا يجعل الآخرين يتبعوني، إلى: أريد أن أصبح من يود الآخرون اتباعه.

يعمل قادة الـ 360 درجة على تغيير تفكيرهم من **أريد موقعًا يجعل الآخرين يتبعوني**، إلى **أريد أن أصبح من يود الآخرون اتباعه**.

إنها مغالطة أن تعتقد أن الآخرين سيتبعونك بطريقة آلية إذا كنت في موقع القيادة. يعرف القادة الذين على القمة فعليًّا أن الأمور لا تسير بهذه الطريقة. هل يتبعك الآخرون الآن؟ إذا كانوا يتبعونك الآن فسوف يتبعونك غدًا عندما تكون بموقع أفضل. لكن إذا لم يتبعك الآخرون حيث أنت الآن فلن يتبعوك في موقعك الجديد كذلك.

الحل الوحيد لتحدي التأثير هو أن تصبح القائد الذي يرغب الآخرين في اتباعه. وأي نوع من القادة يكون هذا؟

يتبع الآخرون القادة الذين يعرفونهم؛ القادة المهتمين بهم

يحاول العديد من الناس تحفيز الآخرين عن طريق نقدهم أو محاولة "فرض السلطة" عليهم. يستجيب الناس عادة لهذا الأسلوب بتبني أساليب دفاعية أو بالمقاومة والانعزال. يقول المصلح جون نوكس: "لا يمكنك الانتقاد والتأثير بنفس الوقت".

على الجانب الآخر، إذا اهتم القادة بكل فرد كإنسان فسيستجيب الأفراد لهم بطريقة جيدة. كلما ازداد

عمق وصدق اهتمام القائد اتسع نطاق وزمن تأثيره. علق على ذلك بو شيمبشلر؛ المدرب السابق بفريق كرة القدم بجامعة ميتشجان: "يجب أن يعرف اللاعبون من صميم أعماقهم أنك تهتم بهم. ذلك أهم شيء. لم أكن لأنجح فيما أفعله إذا شعر اللاعبون أنني غير مهتم. هم يعرفون أنني -في نهاية الأمر- بجانبهم".

يستشعر الآخرون شعورك تجاههم. يمكنهم التفريق بين القادة الراغبين في استغلالهم لتحقيق مكاسب شخصية والقادة الراغبين في مساعدتهم على النجاح. يخلص الناس للمخلصين. إنهم يتعرفون على من يهتم بهم بالفعل ويتجاوبون معه بصورة جيدة. دعني أعِد صياغة الأمر بهذه الطريقة: إذا تجاوزت حدود نفسك وبدأت الاهتمام بالآخرين ومساعدتهم فسوف يتجاوزون أنفسهم كذلك لمساعدتك عندما تطلب المساعدة.

يتبع الآخرون من يثقون بهم؛ القادة ذوي الشخصية القوية

"لا يمكنك الانتقاد والتأثير
بنفس الوقت".

-جون نوكس

يقول المنظّر السياسي توماس بين: "أحب الرجل الذي يبتسم وقت الشدائد والقادر على جمع قوته من المحن والذي تمنحه الانتكاسات الشجاعة. فالضعفاء فقط من تهزمهم الشدائد لكن من كان قلبه قويًا وتتواءم تصرفاته مع اعتقاداته فسوف يتمسك بمبادئه حتى الموت". ما الذي يمنح القائد القوة للتصرف بمثل هذه الطريقة الرائعة؟ إنها الشخصية.

يميل الناس إلى وضع أهمية كبرى للذكاء والمهارة. هذه الأمور مهمة لكن لا يستبدل بها الشخصية القوية. كما ذكرت في كتاب "21 قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة" إن الثقة هي أساس القيادة. وأحد القادة الذين يدركون جيدًا كيف تؤثر مسألة الشخصية على القيادة هو تشاك كولسون، أحد مساعدي الرئيس نيكسون السابقين الذين سجنوا في فضيحة ووترجيت. غيّر كولسون من حياته بعد هذه المحنة وهو يحاضر الآن عن القيادة وموضوعات الإيمان. يقول: "في رحلة الحياة سواء كانت بالجيش أم بالتجارة أم في أي مجال من مجالات الحياة (وبالطبع بأسرتك) ستجد من يعتمد على شخصيتك أكثر مما يعتمد على حاصل ذكائك". يعترف معظم الناس أن الثقة أمر مهم بشخصية القائد. وما لا يعرفه بعض الناس هو أهمية وجود الثقة بالقادة المحتملين. يقول "روي لوي" الذي يقود منظمة كبيرة في ليتل روك بأركنساس:

> يقول الكثير من قادة المنتصف: "عندما أصبح قائدًا أعلى سأغير طريقة عيشي". أقابل الكثير ممن يحتلون المركز الثاني في القيادة، ولا يعيشون طبقًا لمبادئ القيادة العليا. ومنطقهم هو ' لا يجب عليَّ ذلك إلا عندما أصبح القائد الأول'. اعتقادي هو إذا لم أعش طبقًا لهذه المعايير العليا فلن أصبح القائد. أختار أن أحدَّ من حريتي لأنني أدرك التضحيات الواجبة على المنصب الذي أطمح للوصول إليه يومًا ما.

إن رغبت في التغلب على تحدي التأثير فنمِّ نوع الشخصية التي تجدها جذابة كقائد أعلى. فذلك

سيمهد الطريق لبناء علاقات مع الآخرين اليوم ويعدّك لقيادة لا تتعلق بالمناصب في الغد.

يتبع الآخرون القادة الذين يحترمونهم، القادة الأكفاء

بينما يطالب القادة الضعفاء بالاحترام، يحصل القادة الأكفاء عليه عن استحقاق.

يُكتسب الاحترام دومًا بصعوبة. سيساعد المنصب القيادي صاحبه فقط حتى ظهور المشكلات. ثم يجب على القائد أن ينهض لمواجهة هذه المشكلات. قد يرغب القادة غير القادرين على مواجهة التحديات في نيل الاحترام من أتباعهم وزملائهم لكنهم نادرًا ما يحصلون عليه. قد يحبونهم إذا كانت شخصيتهم جيدة ومراعية للآخرين لكنهم لن ينالوا الاحترام الشديد. قد يعاملهم الناس بلطف لكنهم لن ينصتوا إليهم. فالجميع لهم حق الكلام، ولكن ليس للجميع الحق في أن ينصت إليهم الآخرون. وبينما يطالب القادة الضعفاء بالاحترام، يحصل القادة الأكفاء عليه عن استحقاق. ما يعطي القائد مصداقيته هو قدرته على أداء عمله جيدًا. عندما تعتقد أنه يمكنك أداء عمل ما، فتلك ثقة. وإن قمت بأدائه بالفعل، فتلك كفاءة. ولا بديل عنها.

يتبع الآخرون القادة الذين يسهل التعامل معهم، الثابتون على مبادئهم

قابلت أحد مديري الوسط بينما كنت أعمل على هذا الكتاب، سوف أطلق عليه اسم "فريد". ذكر لى فريد فى إحدى المرات أنه كان لديه مدير متقلب المزاج للغاية. ولم يعلم أبدًا هل سيظهر اليوم "المدير الطيب" أم "المدير السيئ" بالمكتب. لكن فريد تعلم كيف يتعامل مع الموضوع بعد اتباع نصيحة زميل له.

إذا كان لدى فريد مشكلة بالعمل تحتاج إلى اهتمام المدير صاحب المزاج المتقلب كان يكتبها بلائحة ويأخذها للعرض باجتماع الموظفين الأسبوعي. كان فريد حريصًا ألا يجلس بجوار مديره أثناء الاجتماع. بهذه الطريقة تكون لديه الفرصة لملاحظة كيف يعامل الآخرين والمناقشة دائرة من شخص إلى آخر حول الطاولة. وبعد أن يتحدث المدير مع اثنين أو ثلاثة موظفين، يتمكن فريد من معرفة مزاج مديره في ذلك اليوم. إذا كان مزاج المدير سيئًا فسيحتفظ فريد بلائحته ليوم آخر. لكن إذا كان مزاج المدير إيجابيًا ومتعاونًا فسيسأله فريد عن كل سؤال باللائحة، ويحصل على إجابة جيدة لكل منها. كانت العادة أن يحتفظ فريد بلائحته لخمسة أو ستة أسابيع قبل أن يتحسن مزاج المدير. الخبر السيئ هو: أنه دومًا وجد تأخيرًا في حل بعض المواضيع المهمة، لكن الخبر الجيد: هو أن المدير متقلب المزاج نادرًا ما احتد على فريد.

يقول المثل: "إذا تصرفت مثل الحمار فلا تشعر بالإهانة إن امتطاك الآخرون". أعتقد أنه يمكنك قول إن ذلك ما فعله فريد؛ ليتماشى مع مديره غير المتسق. إن الثبات على المبدأ ليس أمرًا هينًا بالنسبة للجميع. في الواقع، قال الكاتب ألدوس هكسلي: "الثبات مناقض للطبيعة، ومناقض للحياة. إن الأشخاص الثابتين كلية هم الميتون".

إن أردت أن تكون من نوع القائد الذي يرغب الآخرون في اتباعه -قائد الـ 360 درجة- فخطط لبذل المجهود لتكون ثابت الانفعال كي يسهل التعامل معك. حتى إذا كنت تهتم بالناس وأمينًا معهم

وتؤدي عملك على أكمل وجه فما لم تكن ثابتًا من الناحية الانفعالية فلن يعتمد عليك الآخرون ولن يثقوا بك.

يتبع الآخرون من يعجبون بهم؛ القادة الملتزمين

أعشق قصة المزارع الذي تعرض لعدة سنوات عجاف وذهب لمدير مصرفه قائلًا: "لدي بعض الأخبار السارَّة وبعض الأخبار السيئة لأخبرك بها. فأيها تحب سماعه أولًا؟".

فرد مدير المصرف: "لم لا تخبرني السيئة أولًا حتى ننتهي منها؟".

"حسنًا, بسبب الجفاف والتضخم لن أتمكن من دفع أي مبالغ لصك الرهن هذا العام، لا المبلغ الأصلى ولا الفوائد كذلك".

فأجاب المدير : "حسنًا، ذلك أمر سيئ جدًا".

"سيزداد الأمر سوءًا. لن أتمكن من دفع أي شيء لحساب القرض الذي أخذته لشراء الماكينة، لا أصل المبلغ ولا الفوائد".

"ذلك سيئ بالفعل!".

"يوجد ما هو أسوأ. أتذكر القرض الذي أخذته لشراء البذور والسماد والمؤن الأخرى؟ حسنًا، لن أتمكن من دفع أي شيء منه كذلك، لا أصل المبلغ ولا الفوائد".

قال المدير متضرعًا: "ذلك مريع، وهذا يكفي! أخبرني ما هى الأخبار السارة".

رد المزارع بابتسامة: "الأخبار السارة هي أنني أنوي أن أستمر في التعامل معكم".1

إنها مزحة مبتذلة لكن الحقيقة هى أن الناس يعجبون بمن لديهم التزام كبير. فكّر في بعض القادة العظام الذين ينالون إعجابك. عندما أفكر في أشخاص مثل :ونستون تشرشل ومارتن لوثر كنج وجون ويزلي فإن أولى الصفات التي تأتي بخاطري هي التزامهم. لقد ضحوا بكل ما لديهم ليقودوا الناس تبعًا لمبادئهم.

منذ سنين عدة اشتركت بتأليف كتاب مع "جيم دورنان" بعنوان "كيف تصبح شخصًا ذا تأثير" (من منشورات جرير). يقول لي العديد من الناس إن هذا الكتاب هو المفضل لديهم من جميع كتبي. لماذا؟ أعتقد لأن هذا الكتاب عن القيادة لا يحتاج أن تكون بوظيفة قيادية. إن له شعبية خاصة بين المشتغلين بمجال تسويق الشبكات لأن عملهم يعتمد كلية على التأثير. يقوم الكتاب على أساس سلسلة كلمات معينة سأقولها لكم الآن لأنها تحدد صفات الشخص المؤثر ويسهل تذكرها.

النزاهة- بناء العلاقات على الثقة.

العناية - الاهتمام بالآخرين كأفراد.

الإيمان - الثقة بالآخرين.

الإنصات - تقدير ما يريد قوله الآخرون.

الفهم - رؤية الأمور من خلال وجهة نظر الآخرين.

تعظيم القدرات - مساعدة الآخرين على أن يصبحوا أكبر.

الإبحار - مساعدة الآخرين أثناء المحن.

التواصل - المبادرة بعلاقات إيجابية.

التمكين - إعطاء الآخرين السلطة للقيادة.

إن اجتهدت لفعل كل هذه الأشياء مع العاملين بمنظمتك، فسوف تتخطى تحدي التأثير. السر كله يكمن بأن تفكر في التأثير وليس المنصب. وتلك هي فكرة القيادة. إذا بدأت ممارسة خصائص التأثير فسوف تكون مستعدًا لقبول تحدي واحدٍ من أصعب مهام قائد الـ 360 درجة: وهي القيادة لأعلى. ذلك هو موضوع القسم التالي من هذا الكتاب.

مراجعة القسم 2

التحديات التي يواجهها قادة ال- 360 درجة

إليكم مراجعة مختصرة للتحديات التي يواجهها جميع قادة المنتصف:

تحدي التوتر: الضغط الناتج عن الوقوع بالمنتصف.

تحدي الإحباط: العمل تحت قائد غير كفء.

تحدي الأدوار المتعددة: شخص واحد... مهام عدة.

تحدي الأنا: غالبًا ما ستختفي بالمنتصف.

تحدي تحقيق الذات: يحب القادة المقدمة أكثر من المنتصف.

تحدي الرؤية: من الصعب تأييد رؤية لم تضعها أنت.

تحدي التأثير: قيادة الآخرين خارج نطاق موقعك ليست أمرًا سهلًا.

إذا كان لهذه التحديات صدى لديك فأنت تعرف أنك بحاجة للقيادة جيدًا من المنتصف حتى تعالجها بفاعلية. كيف تجيد أداء ذلك الآن؟ أحد أساليب قياس قدرتك هو أن تجري تقييم قيادة ال- 360 درجة المقدم مجانًا لمن يشتري هذا الكتاب. لمزيد من المعلومات اذهب إلى 360DegreeLeader.com.

القسم 3

المبادئ التي يتبعها قادة ال- 360 درجة للقيادة لأعلى

"اتبعني، أنا خلفك مباشرة".

إن كنت تحاول التأثير من منتصف المؤسسة، فمن المحتمل أنك عانيت من الأساطير والتحديات التي أوجزتها بالقسمين السابقين من الكتاب. والأكثر احتمالًا أنك تضطر إلى التعامل مع واحد أو اثنين منها كل يوم. إذن كيف تحقق الأفضل من موقفك الحالي وتتغلب على التحديات وتتجنب الأساطير؟ إن تنمية القدرة على قيادة ال- 360 درجة تتم من خلال تعلم القيادة لأعلى (مع قائدك) وقيادة على نفس مستواك (مع زملائك) والقيادة لأسفل (مع مرءوسيك). وكل مستوى من هذه المستويات الثلاثة يعتمد على مبادئ مختلفة ويتطلب مهارات متباينة.

"إن أردت التقدم، فإن القيادة لأعلى أفضل من التملق لأعلى".

-دان ريلاند

إن القيادة لأعلى من أكبر التحديات التي يواجهها قائد ال- 360 درجة. فمعظم القادة يرغبون في أن يقودوا لا أن يُقادوا. لكن معظمهم أيضًا يرغبون في أن تضاف لهم قيمة. إذا تعاملت بنيّة إضافة القيمة إلى من هم فوقك فستتوفر لديك أفضل فرصة للتأثير عليهم. قال "دان ريلاند" بينما نناقش الأفكار لهذا الكتاب: "إن أردت التقدم، فإن القيادة لأعلى أفضل من التملق لأعلى".

في خريف عام 2004، رأيت لمحة من عالم جديد كليًا عليّ. في مؤتمر Exchange، وهي مناسبة للتنفيذيين أستضيفها كل عام، دعوت الحاضرين لتجربة عرض أوركسترالي مقدم من قائد فرقة جمعية موسيقى بوسطون الشهير "بنجامين زاندر" مع أوركسترا أطلانطا السيمفوني. كانت تجربة قيادية تفاعلية حيث تسنى لنا الجلوس بين عازفي الأوركسترا وهم يتدربون وأعطانا قائد الأوركسترا رؤى عن الاتصال والقيادة والاتباع من خلال فريق عالمي من الموسيقيين. كان أمرًا لا يصدق.

تلك التجربة حفزتني أن أقرأ الكتاب الذي ألفه زاندر مع زوجته روزموند ستون زاندر بعنوان The Art of Possibility. يحكي الكتاب قصة توضح بصورة رائعة قيمة القيادة لأعلى وكيف يمكنها إضافة قيمة إلى القائد وإلى المؤسسة. كتب بنجامين زاندر:

> واحد من أكثر الفنانين الذين عرفتهم موهبة وعلمًا جلس لعشرات السنين كعضو متواضع بقسم الكمان المتوسط بأحد الفرق الأوركسترالية الكبيرة بأمريكا. كان إيوجين لينر عازف الكمان برباعية كوليش الأسطورية كما درب رباعي جوليارد الوتري المتميز بالإضافة إلى العديد من الفرق الأخرى... كما استشرته مرارًا عن نقاط شائكة تحتاج إلى تفسير؛ ليزيل الغشاوة عن عيني ببصيرته النافذة بالموسيقى!1

واصل زاندر كتاباته ليتساءل هل استشار قائدو الفرق الآخرون -المشهورون بالغرور- لينر

محاولين الاستفادة من معرفته الغزيرة وخبرته كموسيقي وقائد. الكلام التالي هو رد لينر:

> ذات يوم وخلال عامي الأول مع الأوركسترا أتذكر موقفًا حيث كان كوسوفتسكي يقود مقطوعة لباخ، وبدا أنه يواجه صعوبة في الحصول على النتائج التي يريدها، ببساطة لم تكن الأمور تسير في اتجاه صحيح. لحسن الحظ، تصادف أن صديقته المايسترو والمعلمة الفرنسية العظيمة "ناديا بولانجر" حاضرة للبروفة؛ لذا انتهز كوسيفتسكي الفرصة ليخلص نفسه من موقف محرج ومربك حيث نادى عليها قائلًا: "من فضلك ناديا، هلا تصعدين هنا لتقودي الفرقة؟ أرغب في الذهاب لآخر القاعة لأرى كيف الصوت بالخلف". صعدت الآنسة بولنجر وألقت عدة تعليقات للموسيقيين وقادت الأوركسترا لعزف المقطوعة بدون أي هفوة. منذ ذلك الحين - في كل بروفة- وأنا أنتظر أن يقول لي قائد الأوركسترا: "لينر اصعد، وقد الفرقة؛ فأنا أريد أن أذهب للخلف لأرى كيف يبدو الصوت". مر الآن ثلاث وأربعون سنة منذ حدث ذلك، واحتمال أن يسألني أحد ذلك آخذ في التناقص.2

أنا متأكد أنك لا تريد انتظار ثلاثة وأربعين عامًا لتنال فرصة القيادة لأعلى. فأنت تريد أن تصبح ذا تأثير من اليوم.

إن التأثير في قائدك ليس بأمر تحققه في يوم. في الحقيقة، بما أنه ليس لديك أي سيطرة على من فوقك بلائحة الشركة، فقد يرفضون أن يتأثروا بك وبأي أحد آخر تحت سلطاتهم. إذن فهناك احتمال ألا تتمكن أبدًا من القيادة لأعلى معهم. لكن بإمكانك زيادة احتمالات النجاح بصورة كبيرة إذا مارست المبادئ الموجودة بهذا القسم من الكتاب. يجب أن تكون خطتك ذات الأولوية هي دعم قائدك وإضافة القيمة للمؤسسة وتمييز نفسك عن بقية المجموعة بأداء عملك بإتقان وامتياز. إن فعلت هذه الأشياء باستمرار فبمرور الوقت سيتعلم قائدك أن يثق بك ويعتمد عليك ويسألك النصيحة. بكل خطوة تخطوها سيزداد تأثيرك وستزداد فرصك للقيادة لأعلى.

قيادة نفسك
بجودة استثنائية

بين الحين والآخر بالمؤتمرات، يأتيني الصغار الأذكياء ليخبروني كم يرغبون في أن يصبحوا قادة عظامًا مثلي وكيف أنهم يعملون بجد على التعلم والنمو. لكن بعدها يقولون بحسرة: "ليس لدي من أقوده حتى الآن".

يكون ردي عليهم: "قيادة نفسك. تلك هي البداية. بالإضافة إلى ذلك إذا لم تتبع نفسك فلماذا يتبعك الآخرون؟".

هل سبق لك أن عملت مع من لا يقودون أنفسهم جيدًا؟ الأسوأ، هل سبق أن عملت مع من يشغلون مواقع قيادية ولا يستطيعون قيادة أنفسهم؟ هؤلاء الأشخاص لا يفعلون أكثر من أنهم يقدمون نموذجًا سيئًا؟ إنهم مثل الغراب في الحكاية التي قرأتها ذات مرة. كان الغراب جالسًا على شجرة لا يفعل شيئًا طوال اليوم. رآه أرنب صغير، وسأله: "هل أستطيع أن أجلس مثلك ولا أفعل شيئًا طوال اليوم؟".

أجابه الغراب: "بالتأكيد، لِمَ لا؟ فجلس الأرنب على الأرض أسفل الغراب مقتديًا به. وفجأة ظهر ثعلب فهجم على الأرنب وأكله.

المغزى الساخر من هذه القصة هو أنك إذا جلست بدون أن تفعل شيئًا طوال اليوم فمن الأفضل أن يكون ذلك بمكان عالٍ جدًا. لكن إذا كنت بالأسفل بمنتصف الأحداث فلا يسعك الجلوس بلا عمل. إن مفتاح قيادة نفسك جيدًا هو تعلم إدارة الذات. لاحظ أن معظم الناس يركزون كثيرًا على صناعة القرار ويتجاهلون إدارة القرار؛ نتيجة لذلك يفقدون التركيز والنظام والقصد والغرض.

أنا أؤمن بهذا الأمر بصورة شديدة لدرجة أنني ألّفت كتابًا عنه بعنوان "اليوم مهم" Today Matters (من منشورات جرير). موضوع الكتاب هو أن الناجحين يتخذون القرارات السليمة مبكرًا ويعالجونها بصورة يومية. نعتقد غالبًا أن قيادة الذات تعني اتخاذ قرارات جيدة كل يوم، بينما الحقيقة هي أننا بحاجة إلى اتخاذ قرارات قليلة مصيرية بمجالات الحياة المهمة، ومن ثم معالجة هذه القرارات من يوم لآخر.

إليكم نموذجًا تقليديًا لما أقصده. هل قررت أبدًا أن تبدأ في ممارسة الرياضة من بداية العام الجديد؟ من المرجح أنك تعتقد أن الرياضة مهمة. واتخاذ قرار بهذا الخصوص ليس صعبًا لكن تنفيذ هذا القرار -ومتابعته- هو الجزء الأكثر صعوبة. لنقل على سبيل المثال إنك اشتركت بنادٍ صحي في أول أسبوع من يناير. وعندما اشتركت كنت شديد الحماس. لكن في أول مرة زرت الصالة الرياضية وجدت حشدًا من الناس. والكثير من السيارات لدرجة أن الشرطة كانت توجّه حركة المرور. تدور بالسيارة لمدة 15 دقيقة وأخيرًا تجد موقفًا -يبعد عن الصالة بأربعة شوارع. لكن لا بأس فأنت هناك من أجل الرياضة فلتسر إلى الصالة.

مفتاح قيادتك لنفسك جيدًا هو أن تتعلم إدارة ذاتك.

ثم عندما تدخل إلى المبنى عليك الانتظار حتى تدخل غرفة الملابس لتغيِّر ملابسك. لكنك تقول لا بأس. إنني أود أن أرفع من لياقتي. سيكون الأمر رائعًا. وحين تتمكن أخيرًا من تغيير ملابسك تكتشف أن كل الأجهزة مشغولة. ومرة أخرى عليك الانتظار. أخيرًا تجلس على آلة -ليست التي ترغب فيها حقًّا لكن هيهات ستأخذها بأي حال- وتلعب لمدة عشرين دقيقة. عندما ترى طابور الاستحمام تقرر أن تفوته وتأخذ ملابسك وتغير بالمنزل.

في طريقك للخارج ترى مديرة النادي وتقرر أن تشكو لها من الزحام. تقول: "لا تقلق بهذا الخصوص. تعالَ بعد ثلاثة أسابيع وستحظى بأقرب موقف لسيارتك وستختار الآلة التي تحبها. لأنه حينها سيكون قد انسحب 98% من المشتركين!".

فاتخاذ القرار بممارسة الرياضة شيء، وتنفيذ القرار بالفعل شيء آخر تمامًا. وبينما ينسحب الجميع سيكون عليك تحديد هل ستنسحب مثل الجميع أم ستواصل. وكل ما يتطلبه الأمر هو إدارة الذات.

لا شيء سيعطي قائدك انطباعًا جيدًا عنك مثل قدرتك على إدارة نفسك. إذا كان قائدك يستنزف باستمرار طاقته لإدارتك فسوف تعامل على أنك شخص مستنزف للطاقة والوقت. بينما إذا أدرت نفسك جيدًا ، فسيرى رئيسك أنك شخص يزيد من الفرص ويرفع من نقاط القوة الشخصية. ذلك سيجعل قائدك يلجأ إليك فى المواقف الصعبة.

ما يجب أن يسيطر عليه القائد

فى كتاب "اليوم مهم" أشرت إلى العديد من الأشياء التي يجب على من يرغبون في النجاح عملها. لكن هنا أود التركيز على القيادة فقط؛ لذا إن أردت كسب المصداقية لدى رئيسك والآخرين فركز على الاهتمام بهذه المناطق السبع:

1- سيطر على عواطفك

سمعت ذات مرة أن من يعانون من مشكلات عاطفية معرضون بنسبة 144% للإصابة بحوادث سير أكثر ممن ليس لديهم هذه المشكلات. اكتشفت نفس الدراسة بالدليل أن واحدًا من كل خمس ضحايا للحوادث المميتة كان على نزاع مع شخص آخر في الست ساعات السابقة للحادث.

من المهم للجميع السيطرة على المشاعر. لا يود أحد قضاء الوقت بجوار قنبلة عاطفية قد "تنفجر" في أي لحظة. لكن الأمر أكثر أهمية بالنسبة للقادة أن يسيطروا على مشاعرهم؛ لأن كل ما يفعلونه يؤثر على العديد من الناس.

يعرف القادة الجيدون متى يظهرون مشاعرهم ومتى يخفونها.

يعرف القادة الجيدون متى يظهرون مشاعرهم ومتى يخفونها. أحيانًا يظهرونها كي يحس مرءوسوهم بما يشعرون. فمشاعر القائد تحرك مشاعر المرءوسين. هل في ذلك تلاعب بمشاعر

المرءوسين؟ لا أعتقد ذلك طالما أن القادة يفعلون ذلك من أجل مصلحة الفريق وليس لمصالحهم الشخصية. لأن القادة يرون أبعد من الآخرين، فهم غالبًا يختبرون المشاعر أولًا. عندما تجعل الفريق يعرف مشاعرك فإنك تساعده على رؤية ما تراه.

فى أحيان أخرى يضطر القادة أن يؤجّلوا مشاعرهم . فى كتاب American Soldier كتب الجنرال تومي فرانكس عن حادثة مدمرة حدثت في فيتنام عندما كان ضابطًا صغيرًا، وعن النموذج الذي ضربه عن هذا الموضوع الكولونيل "إيريك أنتيلا" الذي فضّل رجاله على احتياجاته العاطفية:

> درست عيون إيريك أنتيلا. عرفت أنه كان يرزح تحت وطأة الألم لكنه لم يظهر ذلك أبدًا. كنا بالحرب، وقد كان يقود القوات بمعركة. ومنحَنا قرارُه بالهدوء أمام الكارثة جميعًا القوةَ. حزن ساعة لكنه الآن يقف صلبًا كصخرة. في أثناء الحرب، من المهم أن يستطيع القادة تأجيل مشاعرهم حتى اللحظة المناسبة. 1

حينما أقول إن القادة يجب أن يؤجّلوا مشاعرهم، لا أقترح أن ينكروها أو يدفنوها. إن خلاصة السيطرة على المشاعر تعني وضع الآخرين -وليس نفسك- أولًا عند تعاملك وتعبيرك عن مشاعرك. سواء أجّلت أم عبرت عن مشاعرك فلا يجب أن يكون ذلك لمتعتك الشخصية. يجب أن تسأل نفسك ما الذي يحتاجه الفريق؟ وليس ما الذي سيشعرني بشعور أفضل؟

2- سيطر على وقتك

إن مواضيع إدارة الوقت تمثل صعوبة شديدة لمن يعملون بالمنتصف. فالقيادات العليا يمكنها التأجيل. والعاملون بالأسفل عادة لا يعطون أهمية للوقت. فهم يتقاضون أجورهم بالساعة وينجزون ما يمكنهم إنجازه في ميعاد دوامهم. أما القيادة الوسطى ففي نفس الوقت يشعرون بتحدي التوتر ويُشجعون -وهو ما يُتوقع غالبًا منهم- العمل لساعات طويلة لإنجاز المهام.

"لن تعرف قيمة الوقت حتى تعرف قيمة نفسك".

-إم. سكوت بيك

الوقت ثمين. يقول عالم النفس والمؤلف سكوت بيك: " لن تعرف قيمة الوقت حتى تعرف قيمة نفسك. لن تفعل شيئًا بوقتك ما لم تعرف قيمته". يقول تشارلز زبيزانو في كتاب What to Do Between Birth and Death إن الناس لا يدفعون ثمن الأشياء نقودًا لكنهم يدفعون ثمنها وقتًا. إذا قلت لنفسك -خلال خمس سنوات- سأكون قد ادخرت مبلغًا كافيًا لشراء بيت العطلة، فإن ما تقوله حقيقة هو أن البيت سيتكلف خمس سنوات -أى 1/ 12 من الحياة".

بدلًا من التفكير فيما تريد فعله أو شراءه وحسابه بالنقود فكّر بحساب الوقت. فكّر بالأمر. ما الأمر الذي يستحق أن تضيع عمرك عليه؟ إذا فكرت في عملك من هذا المنظور فسوف تغير من طريقة إدارتك لوقتك.

3- حدد أولوياتك

إن أفضل قادة الـ 360 درجة يميلون إلى العموميات. إنهم يعرفون الكثير عن العديد من الأمور.

غالبًا ليس لديهم خيار سوى ذلك بسبب تحدي الأدوار المتعددة. لكن في نفس الوقت، المثل القديم صحيح: إذا طاردت أرنبين في نفس الوقت فسيهربان كلاهما.

فما الذي يفعله القائد بالمنتصف؟ بما أنك لست القائد الأعلى فليس لديك تحكم بلائحة مسئولياتك ولا مواعيدك. لكن ما زال عليك أن تحاول الوصول إلى النقطة التي يمكنك منها تحديد أولوياتك والتركيز على وقتك بهذه الطريقة:

80% من وقتك- اعمل بمناطق قوتك.

15% من وقتك- اعمل حيث تتعلم.

5% من وقتك- اعمل بأي مجال ضروري.

قد يصعب تنفيذ ذلك لكن هذا ما يجب أن تكافح من أجله. إذا كان لديك من يعملون معك، فحاول أن تسند إليهم الأمور التي لا تجيدها، ولكنهم يجيدونها. أو إذا كان ممكنًا تبادل بعضًا من مهامك مع زملائك بحيث تؤدون جميعكم أفضل ما لديكم. تذكر، الطريق الوحيد للترقي من المنطقة الوسطى هو التحرك التدريجي من كونك مُلمًا بعامة الأمور إلى التخصص في أمر معين، وأن تنتقل من شخص يفعل العديد من الأشياء بشكل جيد إلى من يركز على القليل من الأمور ويؤديها بامتياز.

الانضباط هو سر هذه النقلة. كتب جيم كولينز في كتابه Good to Great:

> يعيش معظمنا حياة منشغلة لكن غير منضبطة. لدينا لوائح لا تنتهي من أشياء نود عملها، ونحاول خلق قوة دافعة بالعمل، والعمل، والعمل أكثر. ونادرًا ما تنجح هذه الطريقة. غير أن من بنوا الشركات العظيمة كانت لهم قوائم بأشياء لا يجب عملها أكثر من تلك التي يجب عملها. وذلك أوجد نوعًا من الانضباط الجديد بالملاحظة والذي خلَّصهم من الكثير من الأمور التافهة. 2

يجب أن تكون قاسيًا في حكمك على ما يجب أن تفعله. فلا يجب أن يظل شيء على قائمة ما يجب عمله لمجرد أنك تحب فعله. إذا كان نقطة قوة فافعله. وإذا كان يساعدك على التطور فافعله. وإذا كان يحتم عليك رؤساؤك فعله بصورة شخصية فافعله. أما بخلاف ذلك فانقله إلى قائمة ما لا تفعله.

4- نظم طاقتك

البعض يجب عليهم ترشيد طاقتهم حتى لا تنفد. لم أكن كذلك حتى سنوات قليلة مضت. عندما يسألني الآخرون كيف أستطيع عمل الكثير كان جوابي دائمًا: "طاقة عالية وذكاء قليل". منذ كنت طفلًا وأنا كثير الحركة. لم أعرف الجلوس بهدوء قبل سن الست سنوات.

الآن، وبعد أن أصبحت في الثامنة والخمسين يجب على أن أنتبه إلى مستوى طاقتي. في كتابي Thinking for a Change، عرضت إحدى استراتيجياتي لتنظيم طاقتي. عندما أتطلع إلى تقويمي بكل صباح أسأل نفسي: ما الحدث الرئيسي الذي لا بد أن أبذل فيه أفضل ما لديّ؟. قد يكون هذا الحدث متعلقًا بأسرتي أو موظفيَّ أو صديقى أو ناشري أو راعى أحد مؤتمراتي أو وقتي للكتابة. ثم أتأكد دومًا من وجود الطاقة اللازمة لأداء هذا العمل بتركيز وتميز.

حتى من لديهم طاقة عالية قد تُمتص منهم هذه الطاقة تحت ظروف صعبة. لاحظت أن القادة بالقيادة الوسطى غالبًا يضطرون للتعامل مع ما أطلق عليه " عوامل استنزاف الطاقة".

النشاط بدون اتجاه- القيام بأداء أعمال غير مهمة.

عبء بدون عمل- عدم القدرة على إنجاز ما هو مهم.

الصراع بدون حل- عدم القدرة على التعامل مع ما هو مهم.

إذا وجدت أنك بمؤسسة حيث يتحتم عليك التعامل مع هذه العوامل، فيجب عليك أن تعمل بجد أكثر لتنظيم طاقتك. هذا وإن لم تفعل فعليك البحث عن مكان جديد تعمل به.

5- نظم تفكيرك

يقول الشاعر والروائي جيمس جويس: "سيعيد إليك عقلك ما وضعت فيه بالضبط". والانشغال هو أكبر أعداء التفكير الجيد. وقادة المنتصف هم عادة الأكثر انشغالًا بالمؤسسة. إذا وجدت أن سرعة الحياة تفرض عليك أن تعمل طوال الوقت بدون أي فسحة للتوقف والتفكير، فلتجعل من عادتك أن تدون الثلاثة أو الأربعة أشياء التي تحتاج إلى تفكير أو تخطيط ولا تستطيع التوقف للتفكير بها. ثم استقطع بعض الوقت فيما بعد لتفكر بها بتمعن. قد يكون الوقت المناسب هو نصف ساعة بالبيت في نفس اليوم، أو قد تفضل كتابة لائحة أسبوعية والتفكير بها ساعتين يوم العطلة. فقط لا تدع اللائحة تطول بحيث تجهدك أو ترهبك.

شجعت القراء بكتاب Thinking for a Change على أن يكون لهم مكان مخصص للتفكير وكتبت عن " كرسي التفكير" الموجود بمكتبي. لا أستخدم هذا الكرسي في شيء آخر سوى الجلوس عليه لأفكر. اكتشفت بعد نشر الكتاب أنني لم أشرح جيدًا كيفية استخدام كرسي التفكير بطريقة صحيحة. أخبرني الناس في مؤتمراتي أنهم يجلسون بكراسي التفكير خاصتهم ولا يحدث لهم شيء. وضحت لهم أنني لا أجلس على هذا الكرسي بدون أن يكون لدي خطة على أمل أن تأتيني فكرة جيدة فجأة. ما أفعله عادة هو التفكير بالأمور التي دونتها ولم أستطع التفكير بها خلال يومي المزدحم. آخذ اللائحة معي على الكرسي وأضعها أمامي وأفكر بكل بند بها بقدر ما يحتاج. أحيانًا أكون أقيّم قرارًا اتخذته سابقًا، وأحيانًا أخرى أفكر في قرار سأتخذه، أحيانًا أرسم خطة، وأوقاتًا أخرى أرسم تجسيدًا لفكرة.

دقيقة من التفكير أغلى من ساعة من الحديث والعمل غير المخطط.

أريد تشجيعك على محاولة تنظيم أفكارك بهذه الطريقة. إذا فعلت ذلك من قبل فستذهل من النتائج. واعلم أن: دقيقة واحدة أفضل من ساعة كاملة. فدقيقة من التفكير أغلى من ساعة من الحديث والعمل غير المخطط.

6- سيطر على كلامك

يقول مدرب كرة السلة الأسطوري جون وودن: "أرني ما يمكنك، فعله ولا تكتف بالحديث عنه فقط". أعتقد أن جميع القادة قالوا -أو على الأقل فكروا- بهذه الكلمات وهم يتعاملون مع موظفيهم. يقدّر القادة الأفعال. ولو كان عليهم إيقاف عملهم للاستماع فيجب أن يكون ما يقال له قيمة كبيرة. فلتجعل لكلماتك قيمة.

كُتب على لسان "إيملي ديجاردين" في كتاب The Forbes Scrapbook of Thoughts on the Business Life: "إن قوة الكلمات هائلة. فالكلمات المختارة بعناية قد توقف جيشًا جرارًا وتحول الهزيمة إلى نصر وتنقذ إمبراطورية". إذا أردت أن تكون كلماتك ذات ثقل فزنها قبل قولها. الخبر السار هو أنه إذا نظمت أفكارك واستفدت من وقت التفكير المركز فمن المرجح أنك سوف ترى تحسنًا بمنطقة السيطرة على الكلام أيضًا.

حكى لي ديفيد ماكنلي قائد الـ 360 درجة بمؤسسة كبيرة في بلانو بتكساس قصة عن موقف حدث له في أول وظيفة عملها بعد التخرج في الجامعة. كان يستعد ليقوم بزيارة مهمة لأحدهم، وقرر أن يطلب من القائد الأعلى أن يذهب معه. عندما وصلا أخذ ديفيد يتكلم بحماس وبدون توقف. لم يعط قائده الفرصة لفعل أي شيء سوى المتابعة حتى نهاية الزيارة.

وعند عودتهما إلى السيارة قال المدير لديفيد: "كان من الأفضل أن أبقى في المكتب". ثم أخذ يشرح له كيف أن وجوده كان غير مجد. أخبرني ديفيد: " تعلمت درسًا كبيرًا في ذلك اليوم عن كيف 'أحافظ على حدودي' عندما أكون مع قائد أعلى. كانت نصيحته المخلصة وتصويبه لي سببًا في تقوية علاقتنا، وساعدتني على التصرف بطريقة جيدة طوال حياتي". إذا كان لديك ما يستحق أن يقال فقله باختصار وبطريقة جيدة. وإذا لم يكن لديك ما تقوله فأفضل شيء تفعله هو البقاء صامتًا.

7- نظم حياتك الشخصية

النجاح هو أن يشعر الأشخاص الأقرب لي بأعلى درجات الحب والاحترام تجاهي.

يمكنك تنظيم أمورك بالعمل جيدًا، لكن إذا كانت حياتك الشخصية مليئة بالفوضى فسوف يتحول كل شيء بالنهاية إلى فوضى. ما الذي يربحه القائد من ترقيه إلي أعلى المناصب على حساب زواجه أو خسارة أولاده؟ ولأنني عملت استشاريًا اجتماعيًا لسنوات، يمكنني أن أقول لك لا نجاح مهني يستحق ذلك.

لسنوات، ظل أحد تعريفاتي للنجاح هو: أن يحبني ويحترمني المقربون مني لأقصي درجة. ذلك هو الأمر الأكثر أهمية. أريد نيل حب واحترام زوجتي وأبنائي وأحفادي قبل نيل احترام من أعمل معهم. لا تسئ فهمي . أريد أن أحظى باحترام من أعمل معهم أيضًا لكن ليس على حساب عائلتي. إذا فشلت في السيطرة على أموري بالمنزل فسوف ينسكب التأثير السلبي بجميع مناحي حياتي، ومن ضمنها العمل.

إن أردت القيادة لأعلى فيتحتم عليك قيادة نفسك أولًا. وإذا لم تستطع ذلك فلن يكون لك مصداقية. وجدت الآتي صحيحًا:

إذا لم أتمكن من قيادة نفسي، فلن يتبعني الآخرون.

إذا لم أتمكن من قيادة نفسي، فلن يحترمني الآخرون.

إذا لم أتمكن من قيادة نفسي، فلن يشترك معي الآخرون.

ينطبق ذلك سواء كنت ترغب في التأثير فيمن فوقك أو فيمن بمستواك أو فيمن تحتك. وكلما أصبحت أكثر ثقةً أنك تفعل ما يجب عليك فعله، صارت فرصتك أكبر في التأثير في الآخرين.

المبدأ رقم 2 للقيادة لأعلى

خفف العبء عن قائدك

على الأرجح أنك سمعت مقولة : "مرر الدولار" التي تعني تجنب المسئولية. يقال إن مصدر هذا التعبير هو لعبة الورق بالغرب الأمريكي القديم حيث كان يُستخدم دولار لتحديد من دوره التالي. إذا لم يكن اللاعب يريد اللعب فيمرر الدولار لمن يليه.

حينما كان "هاري ترومان" رئيسًا للولايات المتحدة، اعتاد أن يضع لافتة صغيرة على مكتبه تقول: "الدولار يتوقف هنا". كان يعني بذلك أنه مهما تملَّص وتجنب الآخرون من تحمل المسئولية سواء بأعلى أو بأسفل تسلسل القيادة فهو سيتحملها بنفسه. قال ترومان في خطاب بكلية الحرب الوطنية في ديسمبر 1952: "أتدري؟ يسهل على اللاعب الرئيسي بفريق كرة القدم أن يقول إن المدرب كان يجب أن يفعل كذا وكذا بعد انتهاء المباراة. لكن حين يكون عليك اتخاذ القرار -وأضع علي مكتبي شعارًا يقول: ' الدولار يتوقف هنا' - فمن الواجب أن يتم اتخاذ القرار". وفي مناسبة أخرى قال: "على الرئيس -أيًا من كان- أن يتخذ القرار بنفسه. فلا يستطيع تمرير المسئولية لآخر. لا يمكن أن يتولى أحد عنه اتخاذ القرار. تلك هي وظيفته" 1.

يتحمل القادة مسئولية ثقيلة. وكلما ارتفع منصبهم بالمؤسسة زادت المسئولية. كما ذكر رئيس الولايات المتحدة ترومان فإنه يحمل مسئوليات الأمة بأكملها على كتفيه. يمكن أن يضحِّي القادة بأشياء كثيرة. يمكنهم تأجيل العديد من الأمور. لكن الشيء الوحيد الذي لا يمكنهم أبدًا التخلي عنه هو تحمل المسئولية النهائية.

كيف يؤدي تخفيف العبء عن قائدك إلى تخفيف العبء عنك

> يمكن أن يضحِّي القادة بأشياء كثيرة. يمكنهم تأجيل العديد من الأمور. لكن الشيء الوحيد الذي لا يمكنهم أبدًا التخلي عنه هو تحمل المسئولية النهائية.

بصفتك موظفًا، يمكنك فعل أمرين لقائدك: يمكنك تخفيف العبء الملقى عليه أو جعله أثقل. الأمر مشابه لمبدأ المصعد الذي ذكرته في كتاب "الفوز مع الناس" (من ترجمات جرير): "بإمكاننا رفع الآخرين أو خفضهم بعلاقاتنا". إذا ساعدت على تخفيف العبء فسوف تساعد قائدك على النجاح. وعندما ينجح المدير تنجح المؤسسة. وعكس ذلك يكاد يكون مستحيلًا فلن يمكنك أن تنجح إذا فشل رئيسك.

يجب أن أذكر أن الدوافع لها أهمية عندما يتعلق الأمر بتخفيف الأعباء عن قائدك. فأنا أنصح بتخفيف العبء وليس بالتملق. لا أعني أن من يعاملون مديرهم بلطف على أمل أن يؤثر ذلك على حياتهم المهنية يحملون دوافع سيئة أو شخصيات ضعيفة. لكنهم فقط يضعون طاقتهم في غير محلها. والقادة الجيدون بإمكانهم التفريق بين من يريد حقًا مساعدتهم ومن يحاول التملق.

توجد العديد من الفوائد لتخفيف الأحمال عن قائدك. فيما يلي بعض منها:

تخفيف الأعباء يُظهر روح العمل الجماعي لديك

عندما أفكر في موضوع العمل الجماعي، يخطر على بالي "كيرك نوري" رئيس خدمات الإشراف بمجموعة إنجوي. عندما بدأ كيرك العمل مع المجموعة كان واحدًا من "محاربي الطريق" لدينا. كان يتشاور مع عملائنا ويقدم معلومات عن المجموعة وخدماتها للمتعاملين معنا. لكن في كل مرة أرى كيرك كان يسألني نفس السؤال: "جون، هل هناك ما يمكن أن أفعله لك؟". كانت تلك طريقته ليخبرني أنه فرد من الفريق ومستعد لأن يفعل أي شيء لنجاح المجموعة. الآن كيرك يدير الشركة، وما زال يسألني نفس السؤال كلما تقابلنا. ولو طلبت منه فعل أى شيء سواء للشركة أو لمساعدتي بأمر شخصي فإنه يؤدي المهمة بامتياز.

تخفيفك للعبء عرفان منك لوجودك بالفريق

يقول مثل صيني: "على من يشربون الماء أن يتذكروا من حفروا البئر". إن العرفان واحد من أكثر الخصال الشخصية جاذبية؛ أحيانًا أعتقد أنه الأقل ممارسة. لكن يجب أن أقول إن من أعمل معهم ليسوا مقصرين بهذه المنطقة. فإنني أجدهم شديدي العرفان. إنهم يظهرون عرفانهم لي بتخفيف الأعباء عن كاهلي، ولأنهم يهتمون بي جيدًا فإنني أحاول أن أهتم بهم أكثر.

تخفيفك للأعباء يجعلك جزءًا من شيء أكبر

حين تساعد من هو أكبر منك فأنت تصبح جزءًا من شيء أكبر.

في فبراير عام 2005، قام بعض أعضاء من موظفي "إيكويب" والعديد من مدربي القيادة المتطوعين وبعض المتبرعين برحلة إلى أوروبا لافتتاح برنامج المليون قائد هناك. كانت تجربة مذهلة حيث قابلنا قادة وطنيين بالمملكة المتحدة وألمانيا وأوكرانيا وروسيا.

غطينا العديد من المناطق في عشرة أيام. كنا غالبًا نطير إلي الدولة في الصباح، ونتجول ببعض المعالم السياحية بها بعد الظهر ونقابل القادة المهمين بالمساء أو في اليوم التالي. وبينما نهرع من مكان إلى مكان وننتقل معًا بالحافلات من المطار إلي الفندق إلى قاعة الاجتماع، كان دوج كارتر نائب رئيس "إيكويب" وبرنامج المليون قائد يذكرنا باستمرار برؤية "إيكويب" وبرنامج المليون قائد، وهي تدريب وإعداد مليون شخص بست قارات للقيادة.

إن دوج قائد جيد. كان يذكرنا أن ما نفعله هو جزء من شيء أكبر من الأحداث الراهنة. إنها حقيقة، فأنت حين تساعد من هو أكبر منك فأنت تصبح جزءًا من شيء أكبر. أليست رغبة كل منا أن يصبح جزءًا من شيء مميز؟ توجد فائدة أخرى لذلك؛ إنها تجعلك أكبر. فلا يمكنك الإسهام بشيء له قيمة بدون أن تتغير. إن أردت أن تتغير للأفضل فكن جزءًا من شيء أكبر منك.

تخفيفك للأعباء يجعلك ملحوظًا

إذا ساعدت الآخرين بالتخفيف من أعبائهم فلا يسعهم سوى ملاحظة ذلك. حتى إذا لم ينتبه الآخرون

لما تفعله فإن من تخفف عنه العبء سيلاحظ ذلك. بالطبع لا يعني هذا التخفيف عن الآخرين في موقف واحد فقط. فلا يمكنك إضافة القيمة للآخرين من خلال تقديم المساعدة مرة واحدة. يحتاج الأمر أن يكون عملية مستمرة إن أردت عودة القيمة التي أضفتها إليك مرة أخرى.

عدد مرات تخفيف العبء	كيف يستجيب القائد
مرة أو مرتين	"أشكرك"
العديد من المرات	"أحتاج إليك"
باستمرار	"دعني أساعدك"

إن ساعدت الآخرين باستمرار فإن الآخرين فى النهاية سيريدون مساعدتك. حتى إذا لم يتقدم القائد الذي تعمل معه ليخفف عنك أعباءك فسوف يتقدم واحد ممن رأوك تساعده ليقدم لك يد العون. تذكر فقط: لا يهم مدى ثقل الحمل، لكن المهم هو كيف تحمله.

تخفيفك للأعباء يزيد من قيمتك وتأثيرك

هل لديك صديق أو فرد من العائلة يجعل الأمور أفضل بالنسبة لك ويضيف لك قيمة كلما تقابلتما؟ إذا كان لديك واحد من هؤلاء، فأراهن أن لهذا الشخص مكانة خاصة في قلبك. كذلك فإن من يخففون من أعباء الآخرين لهم مكانة خاصة بقلوب قادتهم.

يجب أن يكون السؤال الذي يطرح من منظور القائد الأعلى هو: "هل حالي أفضل بوجودهم في الفريق؟" فهذا هو المهم بالفعل بالنسبة للقائد. إذا جعلت قادتك يشعرون أنهم في حال أفضل لوجودك بالفريق فسوف ترتفع قيمتك وكذلك تأثيرك. أسأل نفسي هذا السؤال بعد سنتين من تعيين أي شخص. أنا شخص متفائل بطبيعتي؛ لذا يأخذ الأمر هذا الوقت الطويل حتى يهدأ حماسي تجاههم وأتمكن من تقييم أدائهم بواقعية. بعض القادة قد يمكنهم إجراء تقييم عادل في فترة أقل من تلك، لكنني أنصح كذلك المتشائمين أن ينتظروا سنتين (ليتخلصوا من شكوكهم).

تخفيفك العبء عن قائدك سيؤدي غالبًا إلى أن يخفف قائدك العبء عنك.

حينما تخفف من أعباء قائدك فبالتأكيد ستزيد أعباؤك. إنك تحمل المزيد والقيادة من المنتصف صعبة فى الأساس. لكن اعلم أن تخفيفك العبء عن قائدك سيؤدي غالبًا إلى أن يخفف قائدك العبء عنك.

كيف تخفف العبء عن قائدك

بعد أن قرأت عن الطرق العديدة التي ستفيدك في تخفيف الأعباء عن قائدك ربما وردت إلى ذهنك طرق أخرى. أنصحك أن تتبع حدسك وفطرتك. لكن في حالة ما إذا كنت لا تعرف من أين تبدأ فاسمح لي أن أعطيك بعض الاقتراحات:

1. قم أولًا بعملك على أكمل وجه

يقول لاعب كرة السلة الشهير ويلي مايز: "ليس من الصعب أن تكون جيدًا فى الرياضة من وقت

لآخر. الأصعب هو أن تكون جيدًا كل يوم". عندما تجيد كل يوم فإنك تقوم بالخطوة الأولى المهمة لتخفيف أعباء قائدك، وهي أن تعفيه من أن يضطر إلى حمل أعبائك.

كان لدي ذات مرة موظف يخبرني باستمرار عن رغبته في مساعدتي. في البداية، قلت: "يا له من توجه ذهني رائع! لكن بدأت ألاحظ شيئًا. على الرغم من طلبه الدائم لتقديم المساعدة لم يبد أبدًا أنه يقوم بعمله. بعد أن عرفت أن ذلك مجرد أسلوب في الحديث، أخبرته أن أفضل طريقة لمساعدتي هي إنجاز عمله. لكن خمن ماذا حدث؟ استمر يعرض عليّ مساعدته بدون إنجاز عمله. فاستنتجت أخيرًا أن ما يريده هو إمضاء الوقت معي وليس مساعدتي. وبعد مرور بعض الوقت اضطررت لتسريحه.

2. عندما تجد مشكلة، أوجد لها حلًا

أعشق سلسلة Peanuts الهزلية حيث تصعد لوسي إلى تشارلي براون وهو مستند على جدار برأسه بين يديه. تنظر إليه وتقول: "أمحبط مرة أخرى يا تشارلي براون؟".

"ليس من الصعب أن تكون جيدًا في الرياضة من وقت لآخر. الأصعب هو أن تكون جيدًا كل يوم".

-ويلي مايز

وحين لا يرد عليها تسأله قائلة: "أتعرف ما مشكلتك؟ مشكلتك كلها هي نفسك".

فأجابها بحنق: "حسنًا، وما الذي يمكنني فعله حيال ذلك؟".

فأجابته لوسي: "لا أدعي أن بإمكاني إسداء النصيحة. إنني أشير فقط إلى المشكلة".

من يريد بالفعل أن يخفف العبء عن قائده لا يفعل مثل لوسي؛ بل يفعل مثل هنري فورد الذي قال: "لا توجد خطأ لكن أوجد العلاج".

في إحدى المنظمات التي أدرتها منذ سنوات عديدة مضت، كان لدي الكثيرون مثل "لوسي" يعملون معي. كانوا يبحثون باستمرار عن المشكلات ليضعوها أمامي على المكتب ثم يذهبون للبحث عن المزيد من المشكلات. فوضعت قاعدة. كل من يحضر بمشكلة إليّ، فعليه أن يأتي بثلاثة حلول محتملة لتلك المشكلة قبل أن يعرضها عليّ. هل فعلت ذلك لأنني لم أرد مساعدتهم؟ كلا، بل فعلت ذلك لأنني أردتهم أن يتعلموا مساعدة أنفسهم. وسريعًا أصبحوا خلّاقين وواسعي الحيلة. وبمرور الوقت، أصبحوا أقل احتياجًا للمساعدة وأصبحوا متخذي قرارات وقادة أفضل.

3. قل للقادة ما يحتاجون إلى سماعه، وليس ما يريدون سماعه

القادة الجيدون لديهم رؤية أفضل بالفطرة. فهم يستطيعون الرؤية لمسافة أبعد ويرون الأشياء قبل أن يراها الآخرون كذلك. لماذا؟ لأنهم يرون كل الأمور من وجهة نظر القيادة. لكن إذا كبرت المؤسسة التي يقودونها فغالبًا ما يفقدون هذه الميزة، ويصبحون غير متواصلين مع الأمور. ما حل هذه المشكلة؟ يطلبون من المقربين بدائرتهم الداخلية رؤية الأمور نيابة عنهم.

" القليل جدًا من التنفيديين الكبار يريدون أن يحيط بهم رجال موافقون طوال الوقت"

-بيرتون بيجلو

معظم القادة الناجحين يطلبون وجهات نظر من يثقون بهم. يقول خبير المبيعات بيرتون بيجلو: "القليل جدًا من التنفيديين الكبار يريدون أن يحيط بهم رجال موافقون طوال الوقت. فأكبر نقطة ضعف يشكلها من على هذه الشاكلة أنهم يخلقون جدارًا من الخيال حول التنفيذي بينما ما يريده التنفيذي في غالب الوقت هو الحقائق الواضحة".

إحدى الطرق لكي تصبح شخصًا يثق به قادته هى أن تقول لهم الحقيقة. واحدة من أكثر الشخصيات حملًا للأعباء عني فى حياتي هي مساعدتي "ليندا إيجرز". في كل مرة أقابل ليندا أطلب منها أن تضعني في الصورة. وصدقوني إنني أثق بها كلية. فعمل ليندا معي يجعلني وكأنني أمتلك عقلًا إضافيًا!

فى فترة مبكرة من علاقتنا، طلبت من ليندا أن تكون دومًا صريحة معي في كل الأخبار السيئة. لم أردها أن تحاول المواربة عليها للتخفيف عني. إذا كنت سأتلقى خبرًا سيئًا فأحب أن أعرفه بطريقة مباشرة وسريعة. كان وعدي لليندا بالمقابل ألا أفرغ غضبي فوق رأسها. ولو تحدثتَ إلى ليندا فستعرف أنني لم أنكث أبدًا وعدي.

إذا لم تكن تحدثت أبدًا لقادتك وأخبرتهم بما يحتاجون لسماعه فاعلم أن الأمر يتطلب بعض الشجاعة. كما قال جنرال الحرب العالمية الثانية -والرئيس فيما بعد- دوايت أيزنهاور: "القلب الشجاع يربح نصف المعركة". لكن إذا كنت على استعداد للتحدث بصراحة فسيمكنك مساعدة نفسك وقادتك. ابدأ بأمور صغيرة وكن دبلوماسيًا. إذا تقبل قائدك الأمر باحترام فزد من صراحتك بمرور الوقت. وإذا وصلت إلى النقطة التي يود فيها قائدك سماع وجهة نظرك، وليس فقط سماع الأخبار فتذكر ذلك: وظيفتك هي نقل الأخبار وليس تصفيتها. احرص على نقل الحقيقة بدون "ليِّها". إن القادة الجيدين يريدون الحقيقة، حتى لو كانت مؤلمة.

4- بذل جهد إضافي

"لا توجد اختناقات مرورية
في الميل الإضافي".

- زيج زيجلر

يقول الخبير التحفيزي زيج زيجلر: "لا توجد اختناقات مرورية في الميل الإضافي". فعندما تفعل أكثر مما هو مطلوب منك فبالتأكيد ستتميز عن الجميع. وحينما تتمتع بتوجه ذهني يقول "مهما تكلف الأمر" فيما يتعلق بمساعدة مؤسستك فسوف تبزغ كلاعب أساسي (سأتكلم عن ذلك باستفاضة فى الفصل 8 من هذا القسم). إن من يبزغون عادة من المجموعة يصبحون أعضاء بالدائرة المقربة من القائد. يتوقع القادة أكثر من المقربين منهم. فهم يتوقعون منهم جهدًا إضافيًا، ومسئولية مضاعفة،

وتفكيرًا مضاعفًا. لكن القادة الجيدين يعطون بالمضاعف أيضًا.

5- مساندة القائد كلما استطعت

مساعدة قادتك تعني مساندتهم والذود عنهم كلما استطعت. يقول جنرال الجيش ووزير الخارجية السابق كولن باول: "عندما نتناقش في قضية ما فإن الولاء يعني أن تقول رأيك المخلص سواء اعتقدت أنه يعجبني أم لا. فالخلاف في هذه المرحلة يحفزني. لكن بمجرد اتخاذ القرار ينتهي النقاش. عند هذه النقطة، يصبح الولاء هو تنفيذ القرار كما لو كان قرارك".

6- تمثيل القائد كلما استطعت

كل موظف بالمؤسسة ممثل لهذه المؤسسة. ويمثل الأفراد بكافة مستويات قادتهم الذين يعملون معهم. وبالتالي، يمكنهم أن يختاروا الترقي وتمثيل قادتهم جيدًا وخدمة المؤسسة.

منذ سنوات مضت، اعتدت أن أقول للقادة الجدد الذين أعينهم أن كل من يعمل بمنظمتنا يسير حاملًا دلوين. أحدهما مليئ بالماء والآخر بالبنزين. ولكونهم قادة، فإنهم سيمرون بحرائق صغيرة وبإمكانهم سكب الماء أو البنزين عليها. والخيار متروك لهم.

7- اسأل قائدك كيف تخفف عنه عبئه

من الجيد أن تتنبأ بما قد يحتاجه أو يريده قائدك. لكن الأفضل إذا سألته. إذا كنت تؤدي عملك جيدًا فالاحتمالات القائمة أن يسعد رئيسك باطلاعك على كيفية إمكانك مساعدته.

خلال السنوات التي عملت بها استشاريًا ومتحدثًا اكتشفت وجود طريقتين يتبعهما من يعملون بهذا المجال. نوع من الاستشاريين يدخل إلى المنظمة ويقول:"هذا هو ما أعرفه؛ اجلسوا وأنصتوا". بينما يقول آخر: "ما الذي أحتاج لمعرفته؟ سنعمل معًا على هذا الموضوع". كذلك يأتي بعض المتحدثين إلى اجتماع بفكرة أنها الآن لحظتهم ليكونوا تحت الأضواء ويسرعون بإخبارك عما يمكنك فعله لمساعدتهم. بينما يدرك متحدثون آخرون أنها لحظتهم لإضافة قيمة للقائد الذي دعاهم.

مع ازدياد نضجي وسني، حاولت أن أكون مثل متحدثي المجموعة الثانية. إنني مثل العديد من القادة في بداية حياتهم كنت أركز على نفسي. لكن بمرور الوقت أدركت أنه حينما تتم دعوتي للتحدث فأنا موجود لخدمة القادة الذين دعوني. أريد إضافة القيمة لهم للتخفيف من أعبائهم إن استطعت. لكي أفعل ذلك أطلب منهم ثلاثة أشياء:

- "هل يمكنني قول شيء قلته من قبل بطريقة أخرى لكي أؤيدك؟".
- "هل يمكنك قول شيء تود أنت قوله لكنك لا تستطيع، لكي أعطيك رأيًا تحتاجه؟".
- هل يمكنني قول شيء لم تقله حتى الآن لأكون أول من يذكره؟".

فى معظم الأوقات يقول القادة نعم لهذه المطالب. إنهم يفكرون ببعد نظر، يفكرون إلى أين سيأخذون المؤسسة وكيف سيتحقق ذلك. وعندما يسألهم شخص ما كيف يساعدهم فإنهم يشعرون بالفرح. كل ما يحتاج إليه الأمر هو أن يسأل أحدهم.

المبدأ رقم 3 للقيادة لأعلى

كن مستعدًا لفعل ما لن يفعله الآخرون

يفعل الناجحون ما يريد غير الناجحين فعله.

-جون سي ماكسويل

يقال إن إحدى جماعات الغوث بجنوب إفريقيا كتبت ذات مرة للمستكشف ديفيد ليفنجستون تسأله: "هل وجدت طريقًا جيدًا يوصِّلك إلى حيث أنت؟ إذا كان كذلك، نود إرسال رجال آخرين للانضمام إليك".

فرد عليهم ليفنجستون: "إذا كان رجالكم سيأتون فقط لأن هناك طريقًا

من أكثر الأشياء التي تنال استحسان القيادة العليا بسرعة الموظف الذي يتمتع بتوجه ذهني يقول "سأفعل مهما كلّف الأمر".

جيدًا فلا أريدهم. أريد رجالًا يأتون حتى بدون وجود طريق على الإطلاق". هذا ما ترغب فيه القيادات العليا ممن يعملون معهم: يريدون أفرادًا يرغبون في فعل ما لا يرغب الآخرون في فعله.

من أكثر الأشياء التي تنال استحسان القيادة العليا بسرعة الموظف الذي يتمتع بتوجه ذهني يقول "سأفعل مهما كلّف الأمر". ذلك هو ما يجب أن يتحلى به قادة الـ 360 درجة. يجب أن يكونوا على استعداد للتفكير خارج حدود وظيفتهم، وأن يستعدوا للمهام التي يترفع عنها الآخرون أو يخشون أداءها. تلك الأمور هي التي ترقيّ قادة الـ 360 درجة فوق زملائهم. وتذكر أن كونك شخصًا ملحوظًا هى أولى خطوات الـتأثير على من فوقك.

ماذا يعني أن تفعل مالا يفعله الآخرون

ربما لديك فعلًا عقلية: "سأفعل مهما كلّف الأمر"، ولو كانت المهمة شريفة وأخلاقية ونافعة فأنت على استعداد لأدائها. إذا كان الأمر كذلك فهنيئًا لك! الآن كل ما تحتاجه هو أن تُفعّل هذا التوجه الذهني وتبدأ التأثير في الآخرين. إليكم أفضل عشرة أمور أنصح بها لتكون قائد الـ 360 درجة الذي يقود مَن هم أعلى منه:

1- قادة الـ 360 درجة يتولون المهام الصعبة

تنال القدرة على إنجاز المهام العسيرة احترام الآخرين سريعًا. في كتابي Developing the Leader Within You أشير إلى أن واحدًا من أسرع السبل لكسب القيادة هو التمكن من حل المشكلات:

> تحدث المشاكل باستمرار في العمل، والمنزل، وفي الحياة بشكل عام. ما لاحظته هو أن الناس لا يحبون المشكلات ويتعبون منها بسرعة، وقد يفعلون أي شيء للهروب منها. هذا المناخ يجعل الآخرين يضعون مقاليد القيادة بيدك إذا كنت على استعداد لمعالجة مشكلاتهم أو تدريبهم على حلها. ستحتاج دومًا إلى مهارات حل المشكلات لأن الجميع لديهم دائمًا مشكلات.1

ستتعلم المرونة والصلابة أثناء المهام الصعبة وليس السهلة. فالقادة يتشكلون عندما يتعين اتخاذ قرارات صعبة، ويكون تحقيق النتائج عسيرًا.

لا يكسبك أداؤك للمهام الصعبة الاحترام فقط لكنه يساعدك أيضًا على أن تصبح قائدًا أفضل. فأنت تتعلم المرونة والصلابة أثناء المهام الصعبة وليس السهلة. فالقادة يتشكلون عندما يتعين اتخاذ قرارات صعبة ويكون تحقيق النتائج عسيرًا.

2- قادة الـ 360 درجة يدفعون مستحقاتهم

قال السيناتور الأمريكي السابق سام نان: "عليك دفع الثمن. ستكتشف أن كل شيء بالحياة له ثمن، وأنت عليك أن تقرر هل هذا الشيء يستحق الثمن أم لا". كي تصبح قائد 360 درجة فعليك أن تدفع الثمن. ستضطر إلى التخلي عن فرص كثيرة كي تقود. وستضطر إلى أن تضحي ببعض الأهداف الشخصية لصالح الآخرين. وستضطر إلى الخروج من نطاق الراحة وفعل أشياء لم تفعلها أبدًا من قبل. ستضطر إلى أن تستمر في التعلم والنضوج وأنت لا تريد ذلك. ستضطر بصورة متكررة أن تضع مصلحة الآخرين قبل مصلحتك. وإذا كنت ترغب في أن تكون قائدًا جيدًا بحق فسيكون عليك أن تفعل كل هذه الأمور بدون جلبة أو شكوى. لكن تذكر، كما قال اللاعب الأسطوري جورج هالاس: "لا يندم أبدًا من يقدم أفضل ما عنده".

3- قادة الـ 360 درجة يعملون في صمت

أقدر كثيرًا أهمية القيادة. وأعتقد أن ذلك واضح لشخص شعاره هو "كل الأمور ترجع إلى القيادة". أحيانًا يسألني أحدهم عن وضع الأنا في معادلة القيادة. إنهم يودون معرفة ما الذي يمنع القائد من الإحساس بتضخم الذات. أعتقد أن الإجابة تكمن في الطريق الذي سلكه كل قائد لبلوغ القيادة. إذا قام بدفع مستحقاته وبذل أفضل ما لديه؛ ليؤدي ما عليه في صمت فلن تمثل الأنا مشكلة.

واحد من الأمثلة المفضلة لدي عن هذه النقطة هي قصة حياة سيدنا موسى -عليه السلام. لقد عاش حياة التنعم بقصور مصر حتى بلغ الأربعين من عمره. لكن بعد أن قتل أحد المصريين تم نفيه إلى الصحراء لمدة أربعين سنة. وبعد أن عاش هذه العقود الأربعة في عزلة وخدمة مخلصة تم دعوته لتولي القيادة. يُذكر أنه في ذلك الوقت كان هو أكثر الرجال تواضعًا في العالم. يقول بيل بيرفيز من جورجيا: "إن فعلت ما تستطيع بما تمتلك حيث أنت فإن الله لن يتركك بمكانك وسوف يبارك لك فيما عندك".

قالت الروائية والشاعرة الإنجليزية إميلي برونتي: "لو استطعت لعملت دومًا في صمت وعزلة وتركت جهودي تتحدث نتائجها عنها". لا يريد الجميع أن يكونوا خارج دائرة الضوء مثلها. لكن من المهم أن يتعلم القائد أن يعمل في صمت لأن ذلك اختبار للنزاهة الشخصية. مفتاح ذلك هو أن يرغب المرء في فعل الشيء لأنه يهمه وليس لكي يلحظه الآخرون.

4- قادة الـ 360 درجة ينجحون مع الشخصيات الصعبة

ليس لمن يعملون في المراتب الدنيا من المؤسسة -عادة- خيار بالنسبة لمن يعملون معهم. نتيجة لذلك

يضطرون غالبًا للعمل مع أشخاص عسري الطباع. على النقيض من ذلك، من يعملون بقمة المؤسسة تقريبًا لا يعملون مع عسري المراس لأنهم يختارون من يعملون معهم. إذا أصبح واحد ممن يعملون معهم ذا شخصية صعبة فإنهم غالبًا يطردونه.

ليس لديك الحق بالمجازفة بالمؤسسة.. فإذا أردت المجازفة، فجازف بنفسك.

أما بالنسبة لقادة الوسط فالطريق مختلف. فإن لديهم بعض الخيار لكن ليس لديهم السيطرة الكاملة. قد لا يكون لديهم الصلاحية للتخلص من الأشخاص عسري الطباع لكن يمكنهم غالبًا تجنب العمل معهم. لكن القادة الجيدين -من يتعلمون كيف يقودون لأعلى، وعلى نفس المستوى، ولأسفل- يجدون طريقة للنجاح مع من يصعب العمل معهم. لماذا يفعلون ذلك؟ لأن ذلك يفيد المؤسسة. كيف يفعلون ذلك؟ يعملون على إيجاد أرضية مشتركة بينهم وإمكانية التواصل معهم. وبدلًا من وضع حد لهذه الشخصيات الصعبة فإنهم يحاولون فهم وجهة نظرهم عن الأمور.

5- قادة الـ 360 درجة يجازفون بأنفسهم

ذكرت سابقًا أنك إذا أردت القيادة لأعلى فعليك تمييز نفسك عن زملائك. كيف تفعل ذلك خاصة وأنت تدفع مستحقاتك وتعمل في صمت؟ إحدى السبل هى أن تجازف. لا يمكنك أن تتوخى الحذر وتصبح بارزًا في نفس الوقت.

إليكم الأمر الشائك عن المجازفة من منتصف المؤسسة. يجب ألا تجازف أبدًا بما ليس ملكك. أنا أسمي هذا "المراهنة بأموال الآخرين". ليس لديك الحق في المجازفة بالمؤسسة. ولن يحق لك أيضًا أن تقوم بمجازفة كبيرة للعاملين بالمؤسسة. فإذا أردت المجازفة، فجازف بنفسك. ولتتصرف بذكاء، وليس بحذر.

6- قادة الـ 360 درجة يعترفون بالأخطاء، ولكنهم لا يختلقون الأعذار أبدًا

الانتقال من الفشل إلى النجاح أسهل من الانتقال من اختلاق الأعذار إلي النجاح.

إن الانتقال من الفشل إلى النجاح أسهل من الانتقال من اختلاق الأعذار إلي النجاح. وسوف تنال مصداقية أكثر لدى رئيسك إذا اعترفت بأوجه قصورك بدلًا من اللجوء إلى الأعذار. أضمن لك ذلك. ولا يعني ذلك بالطبع أنك لا تحتاج لتحقيق نتائج. يقول مدرب ومعلم البيسبول ماكدونالد فالنتين: "كلما ارتفع مستوى من تعمل معهم، قل قبولهم للأعذار".

إن منتصف المؤسسة مكان جيد لتكتشف به حقيقة نفسك وتعالج الأمور. يمكنك اكتشاف نقاط قوتك في القيادة هناك. إذا كان لديك قصور بمنطقة ما فيمكنك العمل للتغلب على أخطائك. إذا استمر القصور بنفس الطريقة فقد تتعلم كيف تتخطى عقبة أو قد تكتشف منطقة ضعف تحتاج للتعاون بشأنها مع الآخرين. لكن مهما كان الأمر فلا تختلق أعذارًا. لخّص ستيفن براون -رئيس مجموعة فورشن- هذه الفكرة في الآتي: "يوجد فى الأساس تصرفان بالحياة: أداء الفعل واختلاق الأعذار. فقرر أيهما تختار لنفسك".

7- قادة الـ 360 درجة يؤدون أكثر من المتوقع

إن التوقعات عالية بالنسبة لمن فى القمة. وللأسف فى العديد من المؤسسات تكون التوقعات منخفضة جدًا بالنسبة لمن فى المراكز الدنيا. لكن بالوسط تختلط التوقعات؛ لذا إذا فعلت أكثر مما هو متوقع منك فستتميز، وغالبًا ما يمكن حدوث نتائج رائعة وغير متوقعة.

عندما كان كريس هودجز -أحد المدربين المتطوعين في "إيكويب"- يعمل موظفًا في باتون روج، وتسنى لرئيسه لاري ستوكستيل الفرصة ليقدم برنامجًا تليفزيونيًا مباشرًا، لم يكن لدى كريس مسئوليات تتعلق بالبرنامج، وفي الحقيقة لم يكن مركزه عاليًا بالمؤسسة. لكنه أدرك أن هذا البرنامج مهم بالنسبة للاري لذلك أخذ على عاتقه أن يذهب إلى الأستوديو ليشاهد التسجيل الأول. وكما اتضح فيما بعد، كان الموظف الوحيد الذي فعل ذلك.

كان هناك جلبة كبيرة بالاستوديو مع اقتراب موعد الإذاعة الأولى. تحولت الإثارة سريعًا إلى ذعر حينما اتصل من كان مقررًا أن يكون الضيف الأول بالبرنامج لإخبارهم أن لديه مشكلة، ولن يستطيع الوصول إليهم. لم يكن الضيف قلقًا لأنه ظن أن بإمكانهم بدء التسجيل لاحقًا. ما لم يكن يدركه هو أن البرنامج مقرر عرضه على الهواء مباشرة!

في تلك اللحظة، نظر لاري حوله ورأى كريس فقال له: "ستكون ضيفي اليوم". تحرك طاقم العمل ووضعوا ميكروفون في ملابس كريس وبعض المستحضرات التجميلية على وجهه، وأجلسوه على الكرسي بجوار لاري. ثم كانت المفاجأة الكبيرة لكريس. عندما أضيئت الأنوار وبدأت الكاميرات بالتصوير قدم لاري كريس بصفته المُضيف المشارك معه.

انتهى الأمر بكريس إلى أن عمل في البرنامج مع لاري لمدة عامين ونصف. غيرته التجربة للأبد. لم تَبْنِ فقط علاقته مع قائده، لكنها جعلته معروفًا بالمجتمع أيضًا. الأكثر أهمية أنه تعلم أن يفكر سريعًا، وأن يصبح محادثًا أفضل، وهي مهارات أفادته كثيرًا في كل يوم من أيام حياته. وكل ذلك حدث لأنه قرر أن يفعل أكثر مما هو متوقع منه.

8- قادة الـ 360 درجة هم أول المتقدمين لمد يد العون

فى كتابي Ways to Win with People 25 أشير إلى أن المبادرة بتقديم العون للآخرين أسلوب ممتاز لجعلهم يشعرون أن لهم قيمة غالية لديك. تجعلهم يشعرون أنك مهتم. إن نوع التأثير الذي تناله عن طريق مساعدة زميل، تكسبه كذلك مع قائدك إذا تطوعت وساعدت الآخرين. ألم تجد ما يلي حقيقيًّا؟

- أول المتطوعين يكون بطلًا، ويحظى بأفضل معاملة.
- المتطوع الثاني يعتبر معاونًا، وينظر إليه نظرة فوق المتوسط بقليل.
- ثالث المتطوعين وكل من يليه يعتبرون تابعين، ويتم تجاهلهم.

لا يهم من تساعد سواء كان رئيسًا أو زميلًا أو مرءوسًا، فعندما تساعد عضوًا بالفريق فأنت تساعد الفريق كله. وعندما تساعد الفريق فأنت تساعد رؤساءك. وذلك يعطيهم مبررًا لملاحظتك وتقديرك.

9- قادة الـ 360 درجة يؤدون المهام التي "خارج حدود وظيفتهم"

لا شيء أكثر إحباطًا للقائد من موظف يرفض القيام بمهمة ما لأنها "ليست من مسئوليات وظيفته" (بمثل هذه الأوقات، فإن معظم من أعرفهم من القيادات العليا يميلون إلى جعل مثل هؤلاء الأشخاص بلا وظيفة على الإطلاق!) إن القادة الجيدين لا يفكرون بهذه الطريقة. إنهم يفهمون قانون الصورة الكبيرة الموجود بكتاب 21 قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة: "الهدف أهم من الدور".

إن هدف قائد الـ 360 درجة هو إنجاز العمل وتحقيق رؤية المؤسسة وقائدها. وذلك يعني غالبًا فعل كل ما يتطلبه الأمر. عندما "يترقى" القائد يقوم غالبًا بتعيين من ينجز الأمور لكن القادة بالقيادة الوسطى ليس لديهم في الغالب هذا الخيار. لذلك يتطوعون لإنجاز الأمور بأنفسهم.

10- قادة الـ 360 درجة يتحملون مسئولياتهم

شاهدت مؤخرًا كارتون به الأب يقرأ كتابًا لابنه الصغير وقت النوم. كان عنوان الكتاب على الغلاف يقول The Story of Job وسأل الصبي أباه سؤالًا واحدًا فقط: " لماذا لم يقاضِ أحدًا؟".

أليست تلك طريقة تفكير العديد من الناس في هذه الأيام؟ يكون رد الفعل السريع تجاه الصعاب هو لوم شخص ما. ولا يكون الأمر كذلك مع قادة الـ 360 درجة. إنهم يتحملون مسئولياتهم وينفذونها بنسبة 100%.

إن عدم تحمل المسئولية يمكن أن يكون أمرًا صعبًا حينما يصدر عمن يعملون معي. عندما لا ينجز الموظفون الأعمال فبالتأكيد سأصاب بخيبة أمل. لكنني مستعد للعمل معهم على التحسن، إذا تحملوا مسئولية أنفسهم. فاعلم أنهم ينجزون العمل إذا أشعرتهم بالملكية وتمتعوا بروح قابلة للتعلم. لا يوجد نقطة محددة لبدء التحسن، ومع ذلك إذا لم ينجزوا العمل وفشلوا في تحمل المسئولية ففي هذه الحالة سأضطر إلى التحرك واستبدالهم بغيرهم.

يقول جيه. سي. بيني: "ما لم تكن قادرًا على التفاني فى عملك بدرجة تفوق قدرة الشخص العادي، فأنت لست مؤهلًا للمواقع القيادية". أقول أيضًا إنك لن تكون مؤهلًا لقيادة المنتصف كذلك! من يبحثون عن الكفاءة عليهم أن يكون لديهم الاستعداد لفعل ما لا يرغب فيه الآخرون. ولهذا سيمنحهم قادتهم الموارد ويرقونهم ويتأثرون بهم.

المبدأ رقم 4 للقيادة لأعلى

افعل ماهو أكثر من الإدارة، تولَّ القيادة!

يطلب مني الناس أحيانًا أن أشرح الفرق بين الإدارة والقيادة. إليكم مفهومي عن الموضوع ببساطة: يعمل الإداريون مع عمليات، ويعمل القادة مع الأفراد. كلاهما مهمان لسير العمل بسلاسة في المؤسسة لكن لكل منهما وظيفة مختلفة.

كي تفهم ما أعنيه، فكّر في بعض الأمور اللازمة الحدوث في سفينة عسكرية من أجل أن تؤدي وظيفتها بكفاءة. يجب أن توجّه وتعبَّأ بالوقود والمؤن. كما أن بها العديد من الأنظمة السلاحية التي تحتاج أن تبقى في حالة جيدة للعمل. إن الصيانة الدورية على متن السفينة لا تنتهي وتوجد العديد من العمليات المرتبطة بالأشخاص الموجودين على متن السفينة.

كل هذه الأمور عمليات يجب أن يتم متابعتها. توجد إجراءات يجب أن تتبع وجداول يتحتم وضعها وعمليات جرد يلزم إجراؤها. لن تحدث كل هذه الأمور بدون وجود من يديرونها. وإذا لم تتم إدارة هذه الأمور فلن تتمكن السفينة من تحقيق الغرض منها.

إذن ما هو دور القادة؟ القادة يقودون من يديرون العمليات. إذا تم إنجاز جميع الأعمال بمؤسسة ما عن طريق الآلات وتمت المراقبة والتحكم بالعمليات عن طريق الحاسبات، فلن تحتاج هذه المؤسسة إلى قادة. لكن البشر هم من ينجزون الأعمال ويديرون العمليات، والبشر ليسوا مثل الآلات. فلديهم مشاعرهم وتفكيرهم. ولديهم مشكلات وآمال وأحلام. رغم أنه من الممكن إدارة البشر لكن من الأفضل أن يكون لهم قائد. وعندها سيؤدون بمستوى أعلى بكثير.

"يجب أن يكون القادة مديرين جيدين، لكن ليس بالضرورة أن يكون معظم المديرين قادة جيدين".

-توم مولينز

لم أقابل بعد قائدًا جيدًا ليس مديرًا جيدًا أيضًا. البداية هي حسن إدارة الذات. بمجرد أداء ذلك بصورة جيدة يتعلم الفرد الإدارة بمجال تخصصه. ثم يضيف إلى ذلك المهارات اللازمة للعمل مع الآخرين والتأثير فيهم. يتعلم الفرد أن يفهم فاعليات القيادة. كما يقول توم مولينز: "يجب أن يكون القادة مديرين جيدين، لكن ليس بالضرورة أن يكون معظم المديرين قادة جيدين".

إن القيادة أكثر من الإدارة. فهي:

- تتعلق بالبشر أكثر من المشروعات.
- تهتم بالحركة أكثر من الصيانة.
- فن أكثر منها علمًا.
- بديهية أكثر منها مدروسة.

- رؤية أكثر منها إجراء.
- مجازفة أكثر منها حذرًا.
- تعتمد على الفعل أكثر من رد الفعل.
- تهتم بالعلاقات أكثر من القواعد.
- تهتم بالفرد نفسه أكثر من اهتمامها بسفعله.

إن أردت التأثير بالآخرين فعليك أن تتعلم القسيادة.

التحرك إلى ما بعد الإدارة

إذا كنت بالفعل تجيد في عملك وفي إدارة العمليات فأنت على الطريق نحو القيادة. لكن كي تتجاوز الإدارة وتتجه إلى القيادة عليك أن توسع من عقليتك وتبدأ التفكير مثل القائد. إذا كنت بالفعل تمارس القيادة بصورة جيدة، فاستخدم الآتي كمرجعية لتعرف المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

1- القادة يفكرون على المدى البعيد

لا يتطلع العديد من العاملين بالمؤسسات إلى المدى البعيد. إنهم مثل من يقول: "لدى إدارتي خطة قصيرة الأجل وخطة طويلة الأجل. خطتنا قصيرة الأجل تهدف أن نبقى واقفين على أقدامنا كي نبدأ العمل على خطتنا طويلة الأجل". لكن قادة ال- 360 درجة يركزون على أكثر من مجرد المهمة الموجودة بأيديهم، ويرون أكثر من اللحظة الحالية. إنهم يتطلعون إلى الأمام سواء كانت ساعات قليلة، أم أيامًا قليلة، أم أعوامًا قليلة.

المديرون بحكم الحاجة يضطرون غالبًا إلى العيش في اللحظة. فهم يعملون كي تسير الأمور بسلاسة. أشار أحدهم مرة إلى أن المديرين هم من يفعلون الأمور بطريقة صحيحة، أما القادة فهم من يفعلون الأمور الصحيحة. بمعنى آخر إن القادة عليهم مسئولية التأكد من أداء الأمور الصحيحة لكي تستمر المؤسسة بالعمل اليوم وفي المستقبل كذلك.

معظم الناس يقيّمون أحداث حياتهم تبعًا لكيفية تأثرهم الشخصي بالحدث، أما القادة فهم يفكرون ضمن سياق أوسع.

يتطلب ذلك تفكيرًا بعيد المدى. ورغم أن المديرين الجيدين قد يبقون عجلة الإنتاج دائرة بتكلفة منخفضة وبكفاءة قصوى، فلن يكون لذلك أي قيمة إذا كان خط الإنتاج هذا لا يزال ينتج منتجات عفا عليها الزمن.

2- القادة يرون الصورة الكبيرة

معظم الناس يقيّمون أحداث حياتهم تبعًا لكيفية تأثرهم الشخصي بالحدث، أما القادة فهم يفكرون ضمن سياق أوسع. فهم يبدأون بسؤال أنفسهم كيف سيؤثر ذلك على من يعملون تحت قيادتهم؟ لكنهم كذلك ينظرون كيف سيؤثر الأمر على من فوقهم ومن على نفس مستواهم. إنهم يحاولون رؤية الصورة الكلية للمؤسسة وما يتجاوزها.

يعرف القادة الفعالون إجابات الأسئلة التالية:

- كيف أنسجم مع منطقتي أو إدارتي؟
- كيف تنسجم جميع الإدارات بالمؤسسة؟
- ما وضع مؤسستنا بالسوق؟
- ما وضع سوقنا بالنسبة للصناعات الأخرى والاقتصاد؟

وبما أن الصناعات باقتصادنا أصبحت أكثر عالمية فإن العديد من القادة الجيدين يفكرون بصورة أوسع من ذلك!

لا يجب أن تكون اقتصاديًا عالميًا لتقود بكفاءة من منتصف المؤسسة. الفكرة هي أن قادة الـ 360 درجة ينظرون إلى منطقتهم على اعتبار أنها جزء من عملية كبيرة ويدركون كيف يركبون جميع الأجزاء معًا. إن أردت أن تصبح قائدًا أفضل فوسع من نطاق تفكيرك واعمل على رؤية الأمور من منظور أكبر.

3- القادة يكسرون القواعد

يتدرب الجميع على اتباع القواعد منذ طفولتهم: قف بالطابور. افعل واجبك. ارفع يدك إذا أردت أن تسأل سؤالًا. معظم القواعد جيدة لأنها تحمينا من العيش في فوضى. ومعظم العمليات تحكمها القواعد. فلو أسقطت لَبِنَةً من شباك الدور الثاني فأنت تعلم أنها ستسقط على الأرض. إذا نسيت طلب مهمات المكتب فلن تجد دباسات للورق. الأمر بسيط: سبب ونتيجة.

يعتمد المديرون على القواعد للتأكد من سير العمليات التي يشرفون عليها جيدًا. في الحقيقة إن إدارة الذات التي تحدثت عنها بالمبدأ رقم 1 بهذا القسم بها مبدئيًا قواعد السلوك التي تمكنك من متابعة تنفيذ ما حددته لنفسك. لكن إذا أردت تجاوز الإدارة فعليك التفكير بطريقة غير تقليدية.

يكسر القادة القواعد، ويرغبون في إيجاد طريقة أفضل، ويودون إجراء تحسينات، ويحبون أن يروا التقدم. كل هذه الأمور تعني إجراء تغييرات وتنحية القواعد القديمة وابتكار أساليب جديدة. يسأل القادة باستمرار: "لماذا نفعل الأمر بهذه الطريقة؟". "فلنجرب تلك الطريقة". إنهم يريدون الولوج إلى مناطق جديدة، وذلك يعني تخطي الحدود.

4- القادة يركزون على الأمور غير الملموسة

ما يمكن إدارته عادة يكون شيئًا ملموسًا ويمكن قياسه. ويتوفر له أدلة مادية يمكن تقييمها قبل اتخاذ القرارات.

أما القيادة الحقيقية فهي لعبة غير الملموس. ما هو الشيء الأكثر غموضًا من التأثير؟ يتعامل القادة مع أمور مثل المعنويات والحوافز والقوة الدافعة والعواطف والتوجهات الذهنية والشعور العام والتوقيت. كيف يمكنك قياس التوقيت قبل القيام بأداء عمل ما؟ كيف تضع إصبعك على القوة الدافعة؟ كلها أمور حدسية. لقياس هذه الأمور عليك أن تقرأ ما بين السطور. يجب أن يشعرالقادة بالراحة - والأكثر من ذلك بالثقة- عند التعامل مع هذه الأمور.

في العديد من الأحيان، تكون المشكلات التي يواجهها القادة بمؤسساتهم ليست مشكلات حقيقية. على سبيل المثال، فلنفرض أن إدارة ما لديها 100 ألف دولار عجزًا بالميزانية بنهاية الربع. إن مشكلتهم ليست مشكلة نقود. فالعجز المالي دليل فقط على المشكلة. المشكلة الحقيقية قد تكون معنويات قوة المبيعات أو توقيت نزول المنتج أو التوجه الذهني لقائد القسم. على القائد أن يتعلم التركيز على هذه الأمور.

أعشق الطريقة التي خطها لنفسه جنرال الجيش المتقاعد "تومي فرانكس" للتعامل مع الأمور غير الملموسة والاستعداد لها. في كل يوم فى حياته المهنية منذ 23 فبراير 1988 وهو يبدأ عمله بالتحضيرمسبقًا ليومه. في الصباح يضع بطاقة فارغة بجوار روزنامته ويكتب على جانب منها التاريخ، و"أكبر التحديات التي قد أواجهها اليوم". تحت هذا العنوان يكتب أهم خمس مشكلات قد يواجهها. وعلى ظهر البطاقة يكتب "الفرص التي قد تظهر اليوم" ويدونها.

يقول فرانكس: "فى كل صباح منذ ذلك الخميس في فبراير 1988 سجلت 'التحديات والفرص' التي قد تحدث فى اليوم. لدي أكثر من خمسة آلاف بطاقة وما زلت أكتب. ليست البطاقة مهمة في ذاتها: المهم هو الإعداد النفسي لكل يوم".1

5- القادة يتعلمون الاعتماد على الحدس

"ثق بحدسك. فهو عادة يعتمد على حقائق محفوظة بعقلك تحت مستوى الوعى".

- جويس براذرز

كيف يتعامل القادة مع الأمور غير الملموسة؟ إنهم يتعلمون الاعتماد على حدسهم. أعشق ما يقوله عالم النفس جويس براذرز: "ثق بحدسك؛ فهو عادة يعتمد على حقائق محفوظة بعقلك تحت مستوى الوعى". كلما ركزت انتباهك أكثر على غير الملموس أكثر من الملموس -على المبادئ أكثر من الممارسات- زادت المعلومات المحفوظة بالمخ للاستخدام فيما بعد، وأصبح حدسك أكثر صدقًا. قد لا يكون الحدس بمفرده كافيًا للاستمرار، لكن لا تتجاهله أبدًا.

يقول أستاذ الأعمال والاستشاري ومعلم القيادة وارين بينيس: "يتضمن جزء من عملية التفكير تعلم الوثوق بما يطلق عليه إيمرسون 'الدافع المبارك' الحدس أو الرؤية التي تُريك في ومضة الأمر الصحيح الذي يجب عمله. يحظى الجميع بهذه الرؤى؛ ويتعلم القادة أن يثقوا بها".

6- القادة يستثمرون القوة في الآخرين

تتعلق الإدارة غالبًا بالتحكم. يجب على المديرين التحكم بالتكاليف والجودة والكفاءة. ذلك هو السبب في أن بعض المديرين الجيدين يجدون صعوبة في عمل النقلة النموذجية للقيادة. لا تتعلق القيادة بالتحكم ولكنها تتعلق بإطلاق الحرية.

يتخلى القادة الجيدون عن سلطاتهم. إنهم يبحثون عن أفراد جيدين ليستثمروا بهم تلك القوة ثم يطلقون حرياتهم ويمكّنونهم من أداء العمل. ليست تلك بمسألة سهلة. إنها غالبًا فوضوية ويصعب السيطرة عليها. كلما كان القادة أفضل، أصبحوا أكثر سعادة برؤية أفراد فريقهم ويجدون طريقهم

لإنجاز الأعمال. وفي حالة القادة الأفضل على الإطلاق... تجد أنه لو بزغ نجم أحد أعضاء فريقهم ممن مكنوهم أكثر منهم فذلك هو المرجو لهم دائمًا.

7- القادة يرون أنفسهم عوامل للتغيير

يقول عالم النفس والمؤلف تشارلز جارفيلد:

> أصحاب أفضل أداء... لا يعتبرون الإنجازات حالة ثابتة أو منطقة آمنة يستقر بها الفرد ويشعر بالاكتمال والانتهاء. لم أسمع بتاتًا قائدًا يتحدث عن نهاية للتحديات والإثارة والفضول والتساؤل. على العكس من ذلك. تكون الخصائص الأكثر سيطرة هي الرغبة الدائمة في التحرك نحو المستقبل ومجابهة تحديات جديدة والعيش بإحساس: "ما زال أمامي الكثير من العمل".2

نفس الشيء يقال عن القادة. فهم لا يريدون بقاء الأمور على وضعها، ويرغبون في التجديد، ويعشقون التحديات الجديدة، وكذلك يريدون ما هو أكثر من مشاهدة النجاح؛ يودون المساعدة على تحقيقه.

إن القيادة هدف متحرك وستظل دومًا كذلك. إن أردت أن تصبح قائدًا أفضل فتعلم أن تفكر مثل القائد. فكر بالناس، وفكر بالتقدم، وفكر بغير الملموس.

المبدأ رقم 5 للقيادة لأعلى

استثمر كيمياء العلاقات

تعتمد القيادة الجيدة جميعها على العلاقات. لن يمشي الناس معك إذا لم يتماشوا معك. ذلك صحيح سواء كنت تقود للأعلى، أو على نفس مستواك، أو تقود للأسفل. إن مفتاح خلق كيمياء بينك وبين قادتك هو تطوير علاقات فيما بينكم. إن تعلمت التكيف مع شخصية مديرك مع الاحتفاظ بطبيعتك ونزاهتك فسوف تتمكن من القيادة لأعلى.

لن يمشي الناس معك إذا لم يتماشوا معك.

غالبًا أقول للقادة إن مهمتهم هي التواصل مع من يقودونهم. ذلك هو ما يجب أن يكون في العالم المثالي. لكن الواقع هو أن بعض القادة يبذلون القليل للتواصل مع من يقودونهم. لكن بما أنك قائد 360 درجة فيتحتم عليك التواصل ليس فقط مع من ترأَسُهم لكن مع من يرأسُك. إن أردت القيادة لأعلى فيجب أن تتواصل. إليك كيفية البدء:

1- استمع لدقات قلب رئيسك

كما يستمع الطبيب لدقات قلب المريض ليعرف حالته الجسدية فستحتاج أن تستمع إلى دقات قلب رئيسك لتعرف ما يحركه. قد يتطلب ذلك الانتباه للمواقف غير الرسمية مثل حديث بينكما بالممر، أو على الغداء، أو فى الأوقات التي تسبق أو تلي الاجتماعات. إن كنت تعرف رئيسك جيدًا وتشعر أن العلاقة بينكما قوية فقد يمكنك أن تصبح أكثر مباشرة وتسأله بحميمية أكثر عما يهمه فعلًا.

إذا لم تكن متأكدًا عما تبحث عنه فركز على هذه المناطق الثلاث:

- ما يضحكهم؟ فهذه الأمور هي التي تضفي على الشخص سعادة كبيرة.
- ما يبكيهم؟ فتلك الأمور تمس القلب على مستويات عاطفية عميقة.
- ما يطربهم؟ فهذه الأمور هي التي تجلب الشعور بالتحقق.

لدى الجميع أحلام وموضوعات وقضايا ذات صلة بهم. هذه الأمور بمثابة مفاتيح لحياتهم. فكر بالأمر من وجهة نظرك لدقيقة واحدة. هل أنت على وعي بما يؤثر بك على مستوى عاطفي عميق؟ ما العلامات "ذات الصلة " بك؟ هل ترى هذه العلامات بقائدك؟ ابحث عنها وغالبًا ستجدها.

يقلق كثير من القادة من أن يعرف مرءوسوهم مفاتيح قلوبهم خشية أن يصبحوا ضعفاء أمامهم؛ لذا لا تتعامل مع الأمر باستخفاف أبدًا. فإن فعلت ذلك فهو خرق للثقة. ولا تحاول التلاعب بمشاعر قادتك لتحقيق مكاسب شخصية.

2- معرفة أولويات القائد

تمثل دقات قلب القائد ما يحب أن يفعله. أما أولويات القائد فهي ما عليه فعله، وبذلك أعني أكثر من

مجرد قائمة المهام اليومية. جميع القادة لديهم واجبات يجب إنهاؤها وإلا فشلوا في تحمل مسئولياتهم. إنها القائمة الصغيرة التي يفرضها عليهم رؤساؤهم وتكون مسألة حياة أو موت للبقاء في هذا المنصب. اجعل هدفك معرفة هذه الأولويات. كلما أصبحت أكثر معرفة بهذه الواجبات والأهداف، فهمت قائدك وتواصلت معه بصورة أفضل.

3- شارك قائدك حماسه

من السهل جدًا العملُ مع من تشاركه اهتمامًا معينًا. عندما تتحمس أنت وصديقك لأمر ما مثل الهواية المشتركة، ألا يمر بكما الوقت سريعًا وأنتما تمارسانها؟ وقد تمضيان الساعات الطويلة تتحدثان عنها بلا كلل. إذا شاركت قائدك حماسه فسوف تحصل على نفس التأثير. وسيخلق هذا رابطة بينكما.

4- ناصر رؤية قائدك

حينما يسمع القادة بالقيادة العليا الآخرين يتكلمون بوضوح عن الرؤية التي وضعوها للمؤسسة، فإن قلوبهم تنتشي. إنه أمر يستحق ذلك حقًّا. وكأنها لمسة سحرية كما يقول المؤلف مالكولم جلادويل. إنها تشير إلى مستوى من الإحساس بالملكية من قِبَل العاملين بالمؤسسة، وهذا يفيد في تحقق جيد للرؤية.

في كل مرة يعانق أحد أفراد المؤسسة الرؤية وينقلها فكأنه يعطي لها "أياديَ جديدة".

إن قادة الوسط المناصرين للرؤية يرتقون بأعين القيادة العليا. وينجحون في الوصول إلى قلوب قادتهم. في كل مرة يعانق أحد أفراد المؤسسة الرؤية وينقلها فكأنه يعطي لها "أياديَ جديدة". بمعنى آخر، عندما تنتقل الرؤية بين الأفراد فإن من ستصل إليه سيكون قادرًا على تنفيذها بصورة أكثر فاعلية.

لا يجب أن تقلل أبدًا من قوة التجسيد اللفظي للرؤية من قبل شخص ذي نفوذ. نفس النوع من القوة يمكن رؤيته بمجال الأعمال. على سبيل المثال، لاحظت أن فى معظم الكتب تحدث المبيعات في أول ستة أشهر بسبب التسويق والتوزيع والدعاية التي يقوم بها الناشر (وأحيانًا المؤلف). لكن بعدها يكون البيع نتيجة التحدث عن الكتاب. إذا أُعجب الناس بالكتاب فسوف يتحدثون عنه مع الآخرين. وهم فى الواقع ينقلون رؤية المؤلف، ويشهدون على قيمة الكتاب.

روّج لرؤية قائدك وأحلامه، وسوف يروّج هو لك ويرقِّيك.

إن كنت -كقائد بالوسط- غير متأكد من رؤية قائدك فتحدث إليه. ألق عليه الأسئلة. بمجرد أن تشعر أنك فهمتها فأعد ذكرها على قائدك بالمواقف المناسبة؛ لتتأكد أنك تسير فى الطريق الصحيح. إذا فهمتها بطريقة صحيحة فسوف تستطيع مشاهدة ذلك على وجه قائدك. ثم ابدأ في تمريرها إلى من بدائرة نفوذك. سيجلب ذلك الخير لك وللمؤسسة ولقائدك. روّج لرؤية قائدك وأحلامه، وسوف يروّج هو لك ويرقِّيك.

5- تواصل مع اهتمامات رئيسك

أحد مفاتيح بناء علاقة كيميائية بينك وبين رئيسك هو معرفة اهتماماته والتواصل معه. هل عرفت المشاريع التي يهتم بها قائدك فى العمل؟ إن فعلت فذلك جيد، لكن ماذا عن اهتماماته خارج العمل؟ هل تعرفها.

من المهم أن تعرف ما يكفي عن قائدك لتتمكن من خلق رابطة إنسانية بينكما خارج إطار العمل. إذا كان قائدك من محبي الجولف فقد تحب تعلم اللعبة، أو على الأقل اعرف القليل عنها. وإذا كان من هواة جمع الكتب أو الخزفيات النادرة فأمض بعض الوقت على الإنترنت لمعرفة معلومات عن هذه الهوايات. إذا كان من هواة النجارة فاشترك في مجلة للأعمال الخشبية. لا يتحتم عليك ممارسة نفس الهواية أو أن تصبح خبيرًا بها؛ فقط تعلم ما يفيدك لبناء علاقة مع رئيسك، والتحدث عما يفضله بطريقة ذكية.

أحيانًا يشعر القادة بالعزلة ويتساءلون هل يفهم الأمر أحد سواي؟ على الرغم من أنك قد لا تتفهم موقف قائدك في العمل لكنك على الأقل قد تفهمه في ناحية أخرى. عندما يختبر القادة الشاعرون بالعزلة تواصلًا صادقًا مع شخص "مرءوس" لهم فهم غالبًا يجدون الأمر مجزيًا جدًا. إذا شعرت بالعزلة فى المنتصف، فقد يكون مثل هذا التواصل مجزيًا لك أيضًا.

6- فهم شخصية القائد

كان هناك اثنان من الموظفين يتحدثان عن رئيس شركتهما فقال أحدهما: " أتعرف، لا يسعك إلا أن تحب هذا الرجل".

فأجابه الآخر: "حقًا، إذا لم تفعل سيطردك".

اعتاد القادة على أن يستوعب الآخرون شخصياتهم. فعندما تقود من تحتك بمنتصف المؤسسة، ألا تتوقع أن يتكيف الآخرون مع شخصيتك؟ لا أقصد ذلك بطريقة لا معقولة أو شريرة، بمعنى أنك لن تطرد من لا تعجبه، كما في المزحة. إذا كنت ببساطة على سجيتك فأنت ستتوقع أن من يعملون عندك سيعملون معك. لكن عندما تحاول القيادة لأعلى فأنت من يتحتم عليه التكيف مع شخصية قائده. فالقائد الذي يتكيف مع من يعملون عنده وتحت يديه شخصية نادرة وعظيمة جدًا.

من الحكمة أن تتفهم أسلوب قائدك وكيف تتفاعل شخصيتك مع شخصيته. إذا راجعت بعض المواد المخصصة لكشف الشخصية مثل: DISC, Myers-Briggs, Littauer's Personality Plus فستكتسب بصيرة أكثر لمعرفة الطريقة التي يفكر ويعمل بها قائدك. معظم الوقت يتماشى أصحاب الشخصيات المتقابلة طالما أن قيمهم وأهدافهم متشابهة. فالشخصية المتوقدة تعمل جيدًا مع الشخصية الباردة؛ والمتفائلون والمتشائمون يقدرون مزايا بعضهم. تأتي المشكلات عندما يجتمع أصحاب الشخصيات المتشابهة معًا. إذا وجدت أن شخصيتك مشابهة لشخصية مديرك فتذكر أن عليك أنت أن تتسم بالمرونة. قد يمثل ذلك تحديًا إذا لم تكن شخصيتك من النوعية المرنة!

7- اكتساب ثقة المدير

عندما تأخذ وقتك لمعرفة السبيل لتكوين علاقة كيميائية بينك وبين قائدك فإن النتيجة النهائية ستكون

الثقة، وبعبارة أخرى: عملات علائقية. لسنوات طويلة تحدثت عن مفهوم "قطع النقْد الصغيرة بجيبك" المتعلقة بالعلاقة. عندما تقوم بأشياء تضيف إلى العلاقة، فأنت تزيد من قطع النقد الصغيرة بجيبك. وعندما تفعل أشياء سلبية تنفق هذا النقد. إذا أخطأت باستمرار -مهنيًا أو شخصيًا- فستضر العلاقة، ويمكنك بالنهاية إنفاق كل قطع النقد وإفلاس العلاقة.

"الولاء لقائدك في العلن يزيد قدرك عنده في السر".

من لهم تاريخ طويل في الاستثمار في العلاقات الكيميائية يكون لديهم الكثير من النقد الصغير. نتيجة لذلك يمكن أن تتخطى العلاقة العديد من المشكلات والأخطاء. على سبيل المثال، يوجهني دوج كارتر نائب رئيس "إيكويب" باستمرار إلى المتبرعين المحتملين للمنظمة. لدينا -أنا، ودوج- علاقة كيميائية كبيرة. عرفته منذ زمن طويل وعملنا معًا لسنوات وهو ناجح جدًا في عمله. عندما يخطئ بين حين وآخر في تقييمه للناس و يطلب مني الجلوس مع أحدهم وهو غير مهتم من الأساس بـ "إيكويب"، فإن ذلك لا يضر علاقتنا: فرصيد دوج معي هائل من العملة العلاقية "بالبنك".

يقول آندي ستانلي قائد الـ 360 درجة الرائع: "الولاء لقائدك في العلن يزيد قدرك عنده في السر". إن اكتسبت ثقة قائدك من خلال تقديم الدعم العلني له فستكتسب التغيير في علاقتكما الشخصية. وستسنح لك الفرصة للقيادة لأعلى.

8- تعلم العمل مع نقاط الضعف بشخصية قائدك

يقول خبير المبيعات والمؤلف ليس جيبلن: "لا يمكن أن تُشعر أحدًا بأهميته إن كنت تشعر من داخلك أنه شخص تافه". كذلك لا يمكنك بناء علاقة إيجابية مع رئيسك إذا كنت من داخل نفسك لا تحترمه بسبب نقاط ضعفه. بما أن لدى الجميع نقاط ضعف ومناطق واهنة ، فلماذا لا تتعلم العمل معها؟ حاول التركيز على الإيجابيات وتفادي السلبيات. إن فعلت أي شيء آخر فسوف يضر بك وحدك.

9- احترم عائلة رئيسك

لقد شعرت بالتردد بشأن ذكر مفهوم العائلة في سياق موضوع القيادة لأعلى بالعمل لكني أعتقد أنه جدير بالذكر. إن فعلت كل الأمور التي نصحت بها لكن زوجة مديرك لا تثق بك أو لا تحبك، فستظل العلاقة بينكما متوترة. إنك بالطبع ليس لديك سيطرة فعلية على ذلك. أفضل ما تفعله هو أن تكون لطيفًا ومهذبًا مع أفراد عائلة مديرك وتحاول التواصل معهم بطريقة مناسبة. عليك فقط أن تدرك أنك إذا شعرت بأن عضوًا مهمًا بأسرة مديرك لا يحبك -رغم أن ذلك قد يكون بلا خطأ منك- فإن ذلك قد يقلل من تأثيرك، وقد يعرقل مسيرتك المهنية.

إن أطروحة كتابي "الفوز مع الناس" (من منشورات جرير) تقول إن الناس يمكنهم ربط نجاحاتهم وإخفاقاتهم بالعلاقات الموجودة في حياتهم. ينطبق نفس الشيء على القيادة. فطبيعة العلاقة التي بينك وبين قائدك ستؤثر على نجاحك أو فشلك. إنها بالتأكيد تستحق أن تُستثمَر.

المبدأ رقم 6 للقيادة لأعلى

كن مستعدًا في كل مرة
تأخذ من وقت قائدك

بينما أكتب هذا الفصل، كان هناك على مكتبي عدد من مجلة التايم به مقالة عن بيل جيتس ونظام إكس بوكس360 الذي أنتجته شركة مايكروسوفت. لست من هواة ألعاب الفيديو؛ لذلك لم يعن لي ذلك الكثير. لكن ما شد انتباهي هو الجمل الافتتاحية للمقال عن جيتس لأنها أبرزت أهمية وقت القائد.

> وقت بيل جيتس ثمين. وهناك موظفون بمايكروسوفت ينتظرون طوال حياتهم المهنية أن يجلسوا لمدة 45 دقيقة مع بيل جيتس على انفراد. باعتباره أغنى رجل في العالم، ويمكن القول عنه إنه أعظم فاعلي الخير في التاريخ، فمن الممكن أن تجده في أي لحظة يطعم الجوعى أو يساعد على علاج أحد الأمراض الفظيعة. 1

جميع القادة يقدّرون قيمة الوقت. كتب كاتب المقال البريطاني ويليام هازليت: "كلما تقدم بنا العمر نما لدينا الإحساس بقيمة الوقت. لا يبدو بالفعل أن لأي شيء آخر عواقب؛ ولذلك نصبح شديدي الحرص عليه". لكن ما الذي يجعل وقت بيل جيتس-وهو، إلى حد ما، شاب- ثمينًا هو أنه قائد، ويمكنه استخدام وقته لفعل أشياء يمكن أن تغير حياة الآلاف من الناس.

يمثّل الوقت شيئًا غاليًا لجميع القادة. إن الوقت هو السلعة الوحيدة التي لا يمكن زيادتها مهما فعل القائد. وهي العنصر الأساسي الذي يستخدمه القائد لعمل أي شيء. لهذا السبب يتحتم عليك الاستعداد في كل مرة تأخذ من وقت قائدك. ربما يكون لديك مجال متسع بالوقت الذي تمضيه مع موظفيك أو زملائك ولكن عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع من فوقك فإن كمية الوقت الذي يمكنك إمضاؤه محدودة. إن أردت القيادة لأعلى فعليك أن تتصرف وفقًا لذلك.

نأمل ألا تضطر إلى الانتظار طوال حياتك المهنية لتحظى بعدة دقائق من وقت قائدك، كما يتحتم على بعض العاملين بمايكروسوفت. لكن سواء كان لديك اتصال لا محدود مع رئيسك أو كنت تحظى فقط بعدة دقائق في مناسبات نادرة فأنت تحتاج لاتباع نفس المبادئ التوجيهية.

1- استثمار عشرة أضعاف

تظهر قيمتك حينما تُظهر أنك تقدِّر وقت قائدك. أفضل طريقة لفعل ذلك هي إمضاء عشر دقائق في الاستعداد لكل دقيقة من دقائق المقابلة. أكد ذلك المؤلف عن الإدارة تشارلز جيبون عندما نصح قائلًا: "واحدة من أفضل طرق الحفاظ على الوقت هي التفكير والتخطيط المسبق؛ فخمس دقائق من التفكير غالبًا توفر نصف ساعة من العمل".

"واحدة من أفضل طرق الحفاظ على الوقت هي التفكير والتخطيط المسبق؛ فخمس دقائق من التفكير غالبًا توفر نصف ساعة من العمل".

-تشارلز جيبون

كتبت فى كتابي "اليوم مهم" عن الغذاء الذي تناولته مع جون وودن المدرب الأسطوري السابق لفريق جامعة كاليفورنيا بروينس لكرة السلة. قبل أن أذهب إلى الغداء قضيت ساعات في التحضير.

دعني أقل شيئًا آخر بخصوص أخذك من وقت قائدك. معظم قائدي القيادة العليا صانعون جيدون للقرارات (لو لم يكونوا كذلك لما سنحت لهم الفرصة للقيادة من قمة المؤسسة). لكن في العديد من المرات التي يعجزون فيها عن اتخاذ قرارات يكون السبب عدم توفر معلومات كافية لديهم. أعرف أن هذا ينطبق عليّ. عندما لا تتمكن سكرتيرتي من الحصول على إجابة سريعة مني فى موضوع ما، يكون غالبًا لأنها لم تعمل بشكل كاف على الجبهة الخلفية. ذلك لا يعني أنه أمر كثير الحدوث. إن ليندا رائعة و 99% من الوقت لا تسألني أي سؤال حتى تحصل على إجابة شافية. إنها تستثمر عشرة أضعاف الوقت بسهولة حيث تضع عشر دقائق من الاستعداد لكل دقيقة من وقتي.

كلما قلت العلاقة الاتصالية بينك وبين قادتك، احتجت وقتًا أكثر في الإعداد، وقلَّت معرفة قائدك بك، وصغرت مساحة الوقت المتاحة لك لإثبات نفسك. لكن إذا استعددت جيدًا كثرت احتمالات أن تنال فرصًا أخرى معه.... قال رئيس الوزراء البريطاني بنجامين ديزرائيلي: "يكمن سر النجاح فى الحياة في أن يكون الإنسان مستعدًا عندما تواتيه الفرصة".

2- لا تجعل رئيسك يفكر نيابة عنك

لا يجعل جميع المديرين أنفسهم غير متاحين. فالقائد قد يتبع سياسة الباب المفتوح مع مرءوسيه لسؤاله عما يحتاجون إليه. لكن هل كان لديك أبدًا موظف يبدو أنه يسأل دومًا أسئلة بدون إعطاء نفسه فرصة للتفكير بمفرده؟ ألا يبدو ذلك أمرًا شديد الإحباط؟

تحدث "جاك ويلش" بجلسة سؤال وجواب عن أهمية التفكير الجيد لمن يبدأ طريقه نحو النجاح. قال إن ذلك هو ما يميز الشخص عن بقية من بمستواه من الناس. على قادة المنتصف ألا يوجهوا الأسئلة لرؤسائهم إلا لو لم يستطيعوا إيجاد إجابة لهذه الأسئلة بأنفسهم. إليكم كيف يفكر قادة القيادة العليا عندما يتلقون أسئلة من قادة المنتصف:

- إذا كانوا يسألون لأنهم لا يستطيعون التفكير، إذن فنحن نواجه مشكلة.
- وإذا كانوا يسألون لأنهم كسولون، إذن فهم يواجهون مشكلة.
- وإذا كانوا يسألون لأنهم يريدون أن يتحرك الجميع بطريقة أسرع، إذن فنحن نتجه صوب النجاح.

بينما تؤثر الأسئلة السيئة تأثيرًا سيئًا، فإن الأسئلة الجديدة تؤدي إلى العديد من الإيجابيات: إنها توضح الهدف، وتسرع من عملية الانتهاء، وتحفِّز التفكير الجيد. كل هذه الأمور ستفيد المؤسسة وتساعدك على الظهور بمظهر إيجابي أمام قائدك.

3- فتح مواضيع جديدة للنقاش

لسنوات، استخدمت التعبير "إحضار شيء على المائدة" لوصف قدرة الفرد على الإسهام بفاعلية فى المناقشة وإضافة قيمة للآخرين المشاركين بالاجتماع. لا يفعل الجميع ذلك. فى الحياة يرغب بعض

الناس دومًا أن يكونوا "الضيف". فأينما حلوا يرغبون أن تتم خدمتهم وتلبية حاجاتهم وأن يبقوا المستقبلين. ولأن ذلك هو توجهم الذهني فلا يأتون أبدًا بجديد لأي شخص. بعد فترة، يمكن أن يضعف من يلعب دور الضيف دومًا.

من يصبحون قادة الـ 360 درجة لا يتصرفون بهذه الطريقة. إن لديهم عقلية مختلفة كليًا. إنهم يبحثون باستمرار عن طرق لإحضار كل جديد على مائدة النقاش لقادتهم وزملائهم وموظفيهم، سواء كانت موارد أم أفكارًا أم فرصًا. إنهم يدركون الحكمة بالمثل القائل: "إن العطية تفتح الطريق للعاطي، وترشده إلى كل ما هو عظيم"2.

بصفتي قائد منظمة، فأنا أبحث دومًا عمن يأتون بكل جديد من الأفكار على المائدة. إذا كان بإمكانهم الابتكار وتوليد الأفكار فذلك شيء عظيم. لكنني أيضًا أقدر من يشيدون مستخدمين أفكار غيرهم بعد تطويرها للأفضل. غالبًا الفرق بين الفكرة الجيدة والفكرة العظيمة هو القيمة المضافة لها خلال عملية التفكير التعاوني.

لا يتميز بعض القادة باللباقة حينما يتعلق الأمر بإخبار الآخرين بعدم إضافتهم للقيمة لهم كما يرجون. منذ عدة سنوات قمت بزيارة "هيرست كاسل" منزل مغناطيس الإعلام "ويليام راندولف هيرست" بسان سيميون بكاليفورنيا. كان هيرست مشهورًا بضيوفه من المشاهير الذين يدعوهم لقصره. لكن بمجرد أن يشعر بالملل من ضيفه فسيخبره أن عليه الرحيل. والضيوف الذين يطلب منهم الذهاب سيجدون ملاحظة بغرفتهم تقول لهم إن استضافتهم كانت ممتعة.

إن حاولت دومًا المجيئ بشيء له قيمة ووضعه على المائدة عند الالتقاء برئيسك فقد تتمكن من تجنب مثل هذا المصير بالعمل. وإذا لم تفعل فقد تجد فى نهاية اليوم ملاحظة من مديرك، ولكنها ستكون خطاب الفصل.

4- عندما يطلب منك التحدث، فلا ترتجل

يعجبني من يستطيعون التفكير السريع ويتصرفون فى المواقف الصعبة لكنى لا أحترم من لا يستعدون. وجدت أن من يرتجل بالمرة الأولى لا يمكن أن يلاحظه الآخرون لكن فى المرة الثالثة أو الرابعة التي يتكلم بها بدون تفكير فسوف يعرف الجميع ذلك. لماذا؟ لأن كلامه سيبدو متشابهًا. إذا كان لدى الشخص ضحالة مهنية فسيستخدم كل ما يعرفه في الارتجال، وفى المرة الثانية يحاول نفس الأمر فيقول نفس ما قيل فى المرة الأولى. ومع الوقت يفقد مصداقيته.

قال بطل العالم السابق فى الملاكمة جو فريزر: "بإمكانك وضع خطة للمباراة أو للحياة. لكن عندما تبدأ الأحداث فأنت تتجاوب معها. وهنا تظهر استعداداتك. فلو لم تكن مستعدًا جيدًا فستكشفك الأحداث"3. لو لم تقم بعملك جيدًا فسينكشف أمرك فى النهاية دومًا.

5- تعلم أن تتحدث بلغة رئيسك

عندما بدأت العمل مع كاتبي تشارلي ويتزل عام 1994، قضيت وقتًا طويلًا معه لمساعدته على فهم كيف أفكر وأتحدث. كان تشارلي حائزًا على درجة الماجستير في اللغة الإنجليزية، وكان كاتبًا جيدًا، لكنه لم يكن معي على نفس الموجة. أول ما فعلته هو إعطاؤه تسجيلات عن أول مائة درس لي عن

القيادة كي يشعر بالتواصل معي أكثر.

ثم أخذته في جولاتي وأنا أحاضر. وبعد تقديمي لأحد العروض أطلب منه ونحن فى الطائرة أو على العشاء أن يخبرني عن أي جزء من المحاضرة تفاعل وتواصل معي فيه الجمهور ونحدد النقاط البارزة. نناقش الأمر حتى أضمن أنه استوعبه. وفي بعض الأحيان أمرر له مجموعة من الأقوال والرسومات التوضيحية لأسأله عن رأيه بها واختيار الجيدين منها. ثم نقارن اختياراتنا.

كل ما كنت أفعله مع تشارلي كان بهدف أن يتحدث لغتي ويفهمني. كان ذلك أمرًا حيويًا لو كان سيكتب بدلًا مني، كما أنه مهم لأي موظف وخاصة قادة الـ 360 درجة الذين يعملون بمنتصف المنظمة. إن تعلمهم للغة مديرهم سيساعدهم، ليس فقط على التواصل معه، لكن في التواصل مع الآخرين بالنيابة عنه. ليس الهدف أن تكون من الموافقين دائمًا، ولكن أن تكون قادرًا على التواصل.

6- الإيجاز

قال الكاتب المسرحي فيكتور هوجو: "رغم أن الحياة قصيرة بالفعل إلا أننا نزيدها قصرًا بإهدارنا الوقتَ". لم ألتق بقائد جيد حتى الآن لم يرغب في الوصول سريعًا لمغزى الحوار. لماذا؟ لأنهم يريدون نتائج. شعارهم هو "لا يهم الولادة، فقط أرني الوليد".

عندما تبدأ العمل لأول مرة مع قائد ما، فقد تحتاج أن تمضي بعض الوقت لتعطي أفكارًا عن العملية التي أدت بك إلى اتخاذ القرار. عليك أن تكتسب مصداقيتك بفترة مبكرة من العلاقة. لكن مع مرور الوقت وتطور العلاقة حاول فقط الإيجاز. فليس عليك شرح كل ما تفعله ومشاركته به لمجرد أنك تمتلك كافة البيانات. إن أراد قائدك تفاصيل أكثر فبإمكانه طلبها منك.

7- كن ذا فائدة لقائدك

عندما تكون باستمرار مستعدًا وجاهزًا للمقدار الذي ستأخذه من وقت قائدك، فهناك فرصة جيدة أن يبدأ في اعتبار الوقت الذي يمضيه معك استثمارًا. ولا شيء أكثر سعادة للقادة الذين يستثمرون الآخرين من رؤية العائد الإيجابي لما يفعلونه.

قال لي أحد قادة الوسط الذين أجريت حوارًا معهم إنه في كل عام يكتب قائمة بكل ما علمه له قائده في العام الفائت ويعطيها له. يوضح قائلًا: "إنني أقدم هذه القائمة لتوثيق امتناني ولإخباره أن ما علمه لي كان ثمينًا ونتج عنه تطور. تعلمت أنني عندما أكون صريحًا عما تعلمته وطورته فإن الآخرين سيرغبون في الاستثمار أكثر بتعليمي وتطويري".

أنا أقدم نصحي وإرشادي لحوالي نصف دستة من الأفراد الذين يعتمدون علي خبرتي بالقيادة التي تزيد على ثلاثين سنة. واحد من الذين أحب إمضاء الوقت معهم هو كورتني ماكبث" من فيرجينيا. في كل مرة أقابله يقول بطريقة أو بأخرى:

إليك ما قلته بالمرة الأخيرة التي التقينا بها.

هذا ما تعلمته.

هذا ما فعلته.

هل فعلته بطريقة صحيحة؟

هل يمكنني سؤالك أسئلة أكثر؟

كيف لا يحب القائد ذلك؟

تلقيت مؤخرًا هذا البريد الإلكتروني من كورتني:

د. ماكسويل

ذكرت دومًا أن أسعد لحظات سعادة القائد أو المعلم هى حينما يرى تلامذته يستفيدون مما تعلموه. الليلة الماضية كان لي شرف الحديث لمجموعة تحتفل بإحدى المناسبات. كنت أول أمريكي من أصل إفريقي يفعل ذلك أبدًا وكانت تجربة مذهلة ونجاحًا باهرًا. أخبرني زوجان متقدمان في السن أنهما يرغبان في أن ألقي محاضرة ببلدتهما لأعلم صغارهما كيفية التواصل!

إن استثمارك إياي قد علمني الكثير عن كيفية عبور الحواجز والحدود الثقافية والاجتماعية وتوصيل الحقيقة لكافة البشر. كانت ليلة مباركة وأنت كنت جزءًا بارزًا بها. أشكرك لكونك قائدي وصديقي.

أكن مودة عميقة لك، ولم أصبح فقط قائدًا أفضل ولكنني أصبحت رجلًا أفضل من ذي قبل بفضلك.

أشكرك،

كورتني

لا يكون كورتني جاهزًا ومستعدًا فقط في كل مرة يلتقيني، ولكنه يعمل بكل النصائح التي أعطيها له! فيا لها من متعة حين أقضي بعض الوقت معه. ودعني أخبرك أمرًا. لأنه جيد جدًا حين يتحدث فإنني أستمع إليه. إنه يقود للأعلى وبعلاقتنا يضيف كلانا القيمة للآخر وتلك هي حقيقة قيادة الـ 360 درجة.

معرفة متى تشد ومتى ترخي

اصنع القش والجو مشرق. ذلك ذكاء.
اذهب إلى الصيد في موسم الحصاد. ذلك غباء.

-حكمة

في فبراير 2005، زرت كييف بأوكرانيا لإلقاء ندوة عن القيادة، وافتتاح برنامج المليون قائد الخاص بـ "إيكويب" بهذا البلد. من الأشياء الممتعة التي كنت أقوم بها وأنا هناك السير بالشارع الرئيسي الذي يبعد عن الفندق بعدة مبان قليلة لأصل إلى ميدان الاستقلال، موقع الثورة البرتقالية التي اندلعت قبل زيارتنا بثلاثة أشهر فقط.

وبينما نسير بالجادة العريضة التي أغلقت يومها أمام مرور المركبات أخبرتنا "تاتيانا" مرشدتنا عن كيفية تفاعل الشعب مع أخبار نتائج الانتخابات الزائفة المهددة ببقاء مرشح الحكومة "فيكتور يانكوفيتش" بالسلطة. لقد أقام الشعب مدينة من الخيام في الجادة التي نمشي بها ورفضوا الرحيل حتى تراجعت الحكومة عن قرارها وأمرت بإجراء انتخابات نزيهة.

ولاحقًا في الزيارة تحدثت مع "ستيف ويبر" المنسق الأوكراني بـ "إيكويب" عن الأحداث المذهلة التي حدثت بكييف وأدت إلى انتخاب الإصلاحي فيكتور يوشيشنكو رئيسًا للبلاد. في الماضي كانت مثل هذه المظاهرات تُسحق، وكان يمكن أن يكون ذلك مصير هذه المظاهرات لولا سلوك عامة الشعب الأوكراني. ما يلي هو ملخص ستيف للأحداث:

> كانت الثورة البرتقالية لحظة لا تصدق في تاريخ الشعب الأوكراني. تجمعت الجماهير وهم لا يعرفون بالتحديد ما سيواجهون بوسط المدينة... خُلقت القوة الدافعة؛ حيث تجمع العديد من الناس ليس فقط للمشاهدة بل للمشاركة في الاحتجاجات. تمسكت التجمعات الطلابية بموقفها وقرر المئات نصب الخيام حتى تظهر الحقيقة. هكذا، نبض قلب أوكرانيا الحقيقي في الطقس المتجمد...
>
> كان التعاطف والنوايا الحسنة خلال الثورة شيئًا جديدًا لم يختبره معظم الأوكرانيين. كان تقديم المساعدات العملية للمتظاهرين من قبل المواطنين العاديين أمرًا غير مسبوق. كانت المياه والطعام والمشروبات الساخنة والأحذية الشتوية والمعاطف والكثير من ذلك يغرق وسط المدينة. كان هذا التوجه الذهني تقريبًا غير موجود بالماضي. "أعطي الآخرين؟ لماذا؟ أنا أيضًا لدي احتياجاتي". كان ذلك هو الفكر السائد، لكن بهذا الميدان ولد فكر جديد بقلب جميع أفراد الشعب. حتى من جاءوا من مدن أخرى لمساندة مرشح الحكومة لم يستطيعوا الصمود أمام قوة الثورة. عند وصولهم قابلهم مواطنوهم بود وسخاء لم يتوقعوه. هل هذه هي أوكرانيا حقًا؟ هل سيمكن العيش حيث يُحترم الشعب ويُقدَّر؟... كان الشعب ببساطة يؤمن ويأمل ويشتاق إلى وطن أفضل.
>
> كان النظام القائم يؤيد بشدة مرشح الحكومة، وأتت تهديداتهم بنتائج عكسية... استيقظت الأمة

وقالت: "كفى! لا نريد الحياة ببلد مثل هذا بعد الآن". وتم سماع صرخاتهم.

تحرك ضمير الأمة وصوّت الشعب للتغيير... ارتفعت الروح الأوكرانية الأصيلة من وحل الفساد إلى فضاء الحرية والكرامة ورَنَت البلاد إلى المستقبل بآمال إصلاحية كبيرة.

إن الذي قاد هو عامة الشعب الأوكراني؛ من يعيشون بقاع المجتمع، وأخذوا الأمة بأكملها معهم. واختاروا وقتًا متفردًا في التاريخ للقيام بذلك، إنه وقت يمكنهم به الضغط للاستفادة من تقدم وسائل الاتصال الحديثة. أخبرني ستيف: "في البداية رفضت محطات التليفزيون الحكومية الاعتراف باحتجاجات الجماهير الدائرة. لكن بعد فترة قصيرة لم يعد من الممكن تجاهل الأمر أكثر من ذلك؛ لأن الأخبار كانت تنتشر وتظهر زيف حيلهم. لم يفكروا بثورة التقنيات والاتصالات".

أثّر المواطنون الأوكرانيون فى بعضهم وفي الحكومة التي كانت تتلاعب بهم وبالعملية السياسية وحتى بقائد المعارضة فيكتور يوشيشنكو. فبعد انتهاء الانتخابات الجديدة وأثناء خطاب الفوز اعترف يوشيشنكو فى حكمة بقيادة الشعب، وانحنى لهم فعليًا احترامًا وعرفانًا.

متى يجب عليّ الضغط للأمام؟

إن التوقيت مهم للقيادة. لو لم يدرك الشعب الأوكراني أن الوقت قد حان للدفع بانتخابات نزيهة، فمن المحتمل أن يكونوا لا يزالون يرزحون تحت وطأة ذلك النظام الفاسد بقيادة يانوكيفيتش. ولو حاولوا الدفع بالانتخابات الحرة منذ ثلاثين عامًا وهم تحت لواء الحكم الشيوعي فعلى الأرجح كان سيتم سحقهم. كي تنجح عليك معرفة متى تشد ومتى ترخي.

عندما يتعلق الأمر باكتساب تأثير لدى رئيسك فالتوقيت أمر مساوٍ في الأهمية. قال الشاعر رالف والدو إيمرسون: "توجد عشر دقائق فقط فى حياة الكمثرى تكون بها مثالية للأكل". من الحكمة انتظار الوقت الملائم للحديث. إن فكرة عظيمة في التوقيت الخطأ سيتم استقبالها وكأنها فكرة سيئة، وبالطبع توجد أوقات يتحتم عليك بها الحديث حتى لو بدا الوقت غير ملائم؛ لأن المهارة هي معرفة متى تسكت ومتى تتكلم.

إليكم أربعة أسئلة يمكنك طرحها لمساعدتك على تحديد إن كان التوقيت ملائمًا للضغط أم لا:

1. هل أعلم شيئًا لا يعرفه رئيسي لكنه يحتاج لمعرفته؟

"توجد عشر دقائق فقط فى حياة الكمثرى تكون بها مثالية للأكل".

-رالف والدو إيمرسون

كل قائد بالمنتصف يعرف أشياء لا يعلمها رئيسه. ليس ذلك طبيعيًا فقط ولكنه جيد أيضًا. هناك أوقات قد تعرف شيئًا لا يعرفه رئيسك لكن لا بد من إعلامه به كي لا تُضَر المؤسسة أو يُضر هو.

يخبر أخي "لاري"، وهو قائد ممتاز ورجل أعمال ناجح، موظفيه أنه يجب إعلامه حين حدوث أحد هذين الموقفين: عندما توجد مشكلة كبيرة، أو عندما توجد فرصة كبيرة. وهو يرغب في معرفة المشكلة الكبيرة لما سيكون لها من تأثير سلبي على المؤسسة، ويرغب في معرفة الفرص الكبيرة

لنفس السبب حيث بإمكانها التأثير على المؤسسة لكن باتجاه إيجابي. بكلا الاتجاهين يرغب فى التدخل لمعرفة كيفية تعامل المؤسسة وقادتها مع هذين الموقفين.

كيف تعرف أن عليك إخبار قائدك بأمر ما؟ أنا أعرف فقط طريقتين لعمل ذلك. يمكنك طرح أسئلة مباشرة طالبًا من قائدك أن يخبرك ما الذي يود معرفته كما فعل لاري. أو يمكن التجربة والاستفادة من المحاولة و الخطأ، واستخدم حكمك على الأمور واستمر في التواصل معه حتى تتعرف على ما يهمه.

2. هل ينفد الوقت؟

يوجد قول قديم يقول: "من الأفضل التفوه بكلمة فى الوقت المناسب بدلًا من التفوه بكلمتين فيما بعد". لو كان ذلك صحيحًا بالماضي فإنه أكثر ملاءمة اليوم بمجتمعنا سريع الوتيرة؛ حيث تتحرك به المعلومات والأسواق بسرعة كبيرة.

يقول كونستانتين نيكاندروس رئيس كونوكو: "إن السوق التنافسية مليئة بالأفكار الجيدة التي ولى زمنها؛ لأنها لم تُمنح اهتمامًا كافيًا للتحرك السريع واقتناص الفرصة. ونفس السوق تتناثر بها بقايا الفرص الضائعة".

إذا كان الانتظار سيؤدى إلى استحالة اقتناص مؤسستك لفرصة فجازف وادفع للأمام. يمكن لقائدك دومًا أن يختار عدم اتباع نصيحتك لكن لا يرغب أي قائد في سماع عبارة مثل: "أتعرف توقعت أن ذلك قد يحدث" بعد فوات الأوان. أعط قائدك الفرصة ليقرر.

3. هل مسئولياتي في خطر؟

عندما يعهد إليك قائدك بمهام فعليك مسئولية العمل عليها وإنجازها. وإذا كان لديك مشكلة في ذلك، فإن معظم القادة الذين أعرفهم يفضلون معرفة الأمر ومساعدتك على حله ومواصلة العمل بدلًا من التعرض للفشل.

تلك مسألة كان عليّ العمل عليها مع تشارلي ويتزل. إن تشارلي نجم في معظم الوقت. فخلال أحد عشر عامًا من العمل معًا, أنهينا أكثر من ثلاثين كتابًا. إحدى نقاط الضعف في تشارلي هو أنه بطيء في طلب المساعدة. فلو واجهته مشكلة بالكتابة، سيأخذ فترة طويلة محاولًا حلها بمفرده بدلًا من رفع سماعة الهاتف وطلب مساعدتي. إن نواياه حسنة فهو يريد تخفيف الأعباء عني. ولديه حس عالٍ بتحمل المسئولية (وهذه إحدى نقاط قوته طبقًا للتقييم الذاتي الذي أنشأته منظمة جالوب). لكن الإحساس بالمسئولية يمكن كذلك أن يعمل ضده. لا أريده مثاليًا، ولكني أريدنا أن نتميز بالفعالية.

4. أيمكنني مساعدة رئيسي على النجاح؟

يقوم القادة الناجحون بالحركة الصحيحة في الوقت الصحيح وبالدافع الصحيح. ستكون هناك أوقات تدرك وجود فرص لقائدك للفوز وهو لا يراها. حينها يكون من الملائم الدفع للأمام. كيف تعرف ما الذي يعتبره رئيسك فوزًا؟ ارجع لما عرفته عن أولويات ونبضات قلب قائدك. إن وجدت شيئًا يحقق له أيًا من ذلك فتأكد أنه سيعتبره فوزًا.

متى يجب أن أتراجع؟

يقوم القادة الناجحون بالحركة الصحيحة في الوقت الصحيح وبالدافع الصحيح.

إن معرفة متى تدفع بالأمور شيء مهم بما أنك ترغب في المبادرة والابتكار وتجنب الخسائر. محتمل أن يكون الأهم معرفة متى تتراجع. قد لا ينتبه القادة دومًا إلى فرصة ضائعة لأنك أخفقت ولم تدفع، لكنهم بالتأكيد سيلاحظون إذا كان عليك التراجع ولم تفعل. لو دفعت رئيسك كثيرًا بطريقة غير ملائمة فقد يدفعك رئيسك مباشرة خارج العمل .

إن كنت غير واثق هل الوقت ملائم للتراجع أم لا، فاطرح هذه الأسئلة الستة:

1. هل أروّج لمصالحي الشخصية؟

من وجهة نظر القيادة العليا، فإن المنظمة لديها نوعان من القادة بالوسط: من يسألون "ماذا يمكنك تقديمه لي؟" ومن يسألون "ماذا يمكنني تقديمه لك؟". الصنف الأول يحاول الصعود على أكتاف قادتهم -وأي زميل أو موظف يجدونه نافعًا لهم- للوصول إلى القمة. أما النوع الثاني فيحاولون الارتقاء بمؤسساتهم -بقائدها والآخرين ممن يمكنهم مساعدتهم- للصعود إلى القمة.

كما يوجد أحيانًا قادة أنانيون بقمة المؤسسة، وهم الذين وصفتهم بتحدي الإحباط، يوجد أيضًا قادة أنانيون بمنتصف المؤسسة. إنهم ينظرون إلى كل الأمور في ضوء مصالحهم الشخصية بدلًا من مسئولياتهم المهنية.

في المقابل، يتراجع قادة الـ 360 درجة إذا أدركوا أنهم بدءوا يعززون مصالحهم الشخصية بدلًا من مصالح المؤسسة. ليس ذلك فقط ولكنهم على استعداد للتضحية بمواردهم الخاصة لتحقيق المزيد من التقدم للمؤسسة إن احتاج الأمر.

2. هل أوضحت وجهة نظري بالفعل؟

يقول خبير الاستثمار وارين بافيت: "في بعض الأحيان، لا يكون مهمًا مدى قوة تجديفك للقارب، ولكن المهم ما هي سرعة التيار". في أي وقت تتعامل مع قائدك تحتاج أن تنتبه إلى سرعة تدفق التيار.

"في بعض الأحيان، لا يكون مهمًا مدى قوة تجديفك للقارب، ولكن المهم ما هي سرعة التيار".

- وارين بافيت

من المهم أن تتعلم توصيل وجهة نظرك بوضوح لقائدك. من مسئوليتك أن توصل له ما تعرفه وتعرض عليه وجهة نظرك بموضوع ما. لكن أن تتواصل شيء وأن تُكره قائدك شيء آخر. إن القرار الذي يتخذه قائدك ليس من مسئولياتك. بالإضافة إلى ذلك، إذا أوضحت وجهة نظرك بوضوح فمن غير المرجح أن تستفيد القضية من تكرار عرض وجهة نظرك على قائدك. يقول الرئيس دوايت إيزنهاور: "لا يمكنك القيادة بطرق الآخرين على رءوسهم، هذا اعتداء وليس قيادة". إذا كررت نفسك

باستمرار بعد أن أوضحت وجهة نظرك فإنك تحاول فقط تسيير الأمور بطريقتك وليس أكثر.

يقول ديفيد بانكر المدير التنفيذي بمؤسسة كبيرة إنه مر بفترة صعبة و هو يتعلم درس متى يتراجع، لكن الأمر أتى بثماره وظهر بأسلوب قيادته. يقول:

> إن تعلّم التراجع بعد إيضاح وجهة النظر يمكنه أن يجعل الأكثر حمقًا يبدو حكيمًا. عندما كنت قائدًا مبتدئًا مر عليَّ وقت صعب لأتعلم ذلك. أصبحت مديرتي أكثر حنقًا عليّ عندما لم أتراجع خاصة حينما اختلفت مع وجهة نظري، ولم تفهم لماذا لا أتوقف عن مناقشة الأمر. ساعدني بهذا زميل كريم كان حينها أكثر خبرة مني بالقيادة. قال لي:"سأنبهك عندما يجب أن تتراجع بالنظر فقط إلي أسفل". بفضله وبفضل فكرته المبدعة تعلمت قراءة متى يجب التوقف عن مناقشة الموضوع وتأجيله لوقت أكثر ملاءمة.

فى المرة المقبلة حينما تكون فى اجتماع مع رئيسك فانتبه لأسلوب تقديمك لوجهة نظرك. هل تقولها بوضوح كإسهام فى النقاش؟ أو هل تواصل الطَرْق عليها لمحاولة "الفوز"؟ إن محاولة الفوز بفرض رأيك بأي ثمن على رئيسك يمكن أن يشبه محاولة نفس الأمر مع زوجتك. حتى لو ربحت، فأنت في النهاية خاسر.

3. هل يجب أن يجازف الجميع ما عداي؟

> لا يرغب الناس في الدخول في شراكة مع شخص لا يتحمل أي نوع من المخاطر بينما يتحملون هم جميع المخاطر.

كما ذكرت سابقًا من السهل المجازفة بموارد شخص آخر غيرك. ولو استمررت بالدفع وأنت لا تشارك بالمخاطر فحتمًا ستنفّر من عليه تحمل عبء المجازفة. لا يرغب الناس في الدخول في شراكة مع شخص لا يتحمل أي نوع من المخاطر بينما يتحملون هم جميع المخاطر.

إن قادة المنتصف الذين يميزون أنفسهم عادة يفعلون ذلك لأنهم "يشاركون فى المجازفة". إذا كان لديهم الرغبة في المجازفة بمواردهم وفرصهم ونجاحهم فسوف يكسبون احترام قادتهم.

4. هل يقول الشعور العام "لا"؟

تقول كاثي ويت، التي عملت في عالم والت ديزني فور تخرجها فى الكلية، إن موظفي ديزني مدربون ليكونوا حساسين تجاه الشعور العام العاطفي وكذا حساسين تجاه فاعلية زوار منتزههم. أحد الأمور التى يتعلمونها هي عدم الاقتراب من عائلة وهي تتجادل. وذلك أمر بديهي.

إن قادة الـ 360 درجة الناجحين يشبهون خبراء الأرصاد الجوية، حيث يمكنهم قراءة الشعور العام في مكان عملهم، وخاصة لرؤسائهم. ألق نظرة على "لوحة الطقس" هذه الخاصة بقادة المنتصف.

توقعات	حالة الطقس	التصرف
مشمس	الرؤية واضحة والشمس ساطعة	تحرك للأمام
ضبابي	لا يمكن قراءة حالة الطقس	انتظر انقشاع الضباب

غائم جزئيًا	مشمس لدقيقة، وغائم في الدقيقة التالية	انتظر اللحظة المناسبة
ممطر	أمطار منتظمة، مع عدم وجود رعد أو برق	تحرك فقط في حالة الطوارئ
عواصف رعدية	يمكن أن يضرب البرق في أي مكان	انتظر مرور العاصفة
إعصار	رياح قوية عاصفة، لا يمكن تجنب الدمار	اهرب باحثًا عن ملجأ

من الواضح أنني أمزح بعض الشيء في هذه النقطة لكنها مهمة بالفعل. فعليك قراءة ما يدور حولك والانتباه إلى مزاج رئيسك. فلا تدع فكرة جيدة تتعرض للرفض لأنك اخترت يومًا خاطئًا لعرضها.

5. هل التوقيت مناسب لي فقط؟

إن قادة الـ 360 درجة الناجحين يشبهون خبراء الأرصاد الجوية، حيث يمكنهم قراءة الشعور العام في مكان عملهم.

قال الإمبراطور هادريان: "أن تكون على صواب في وقت غير مناسب يساوي أن تكون على خطأ". لنواجه الأمر. إن قادة المنتصف يمكن أن يصبحوا فى موقف صعب عندما يتعلق الأمر بالتوقيت. عادة تختار القيادة العليا التوقيت الذي تود فعل الأمور به. ربما لا يكون الأمر بسيطًا كأن يقولوا: "هيا بنا" لأن عليهم إعداد الآخرين للتحرك. لكنهم يقررون التوقيت المناسب لهم. على الجانب الآخر فإن الموظفين بأسفل السلم الوظيفي لديهم خيار أقل فيما يتعلق بمسألة التوقيت. فهم إما يتكيفون مع التوقيتات المتبعة أو يتخلفون.

عندما كان تايتوس إمبراطورًا لروما، صك عملات الإمبراطورية بصورة دولفين ملتف حول مرساة. ففى ذلك الوقت كان الدولفين الأسرع والأكثر حركة من الحيوانات البحرية. كانت المرساة تمثل الصلابة وثبات القناعة. وهما معًا كانا يرمزان إلى التوازن بين روح المبادرة والحكمة، أو التقدم والحذر. استخدمت أسرة كبيرة نفس الرمز بعدها بسنوات مع شعار فاستينا لينتي أي " أسرع بتمهل".

ذلك ما يجب أن يفعله قادة الـ 360 درجة. يجب أن يسرعوا بتمهل. إن كان التوقيت مناسبًا للجميع فليتقدموا. أما لو كان مناسبًا لهم فقط فيجب أن يتراجعوا ويتحركوا ببطء أكثر.

6. هل يتخطى طلبي حدود علاقتنا؟

واحدة من القصص القديمة المفضلة لديّ هي قصة "إستير". إنها تقدم درسًا رائعًا عن فنون القيادة. عندما كان زيراكس حاكمًا لبلاد فارس استدعى ملكته "فاشتي" ذات يوم لكنها رفضت القدوم، الأمر الذي كان يستحيل التفكير به في تلك الأيام. نتيجة لذلك نزع عنها زيراكس لقبها وموقعها وحرمها من رؤيته مرة أخرى. في هذه الأثناء، بدأ في البحث عمن تأخذ مكانها وبعد بحث طويل وعملية دقيقة أصبحت إستير ملكته.

سارت الأمور جيدًا حتى أقنع زيراكس أحد حاشيته أن يأمر بإعدام جميع بني جلدة إستير. واجهت إستير مأزقًا كبيرة. رغم أنه من المرجح أن تكون حياتها غير مهددة، فهل ستقف لتشاهد قومها وهم يقتلون؟ لو تقدمت لزيراكس تسأله العفو عن أهلها وهو لم يطلب رؤيتها فقد يأمر بإعدامها. كانت تعلم أن علاقتها بزيراكس هشة. وإذا تخطى طلبها حدود هذه العلاقة يمكن أن تلقى حتفها.

فى النهاية، تمسكت بالإيمان والشجاعة وتقدمت إلى الملك وتم قبول طلبها وتم العفو عن قومها. كان ذلك تحديًا كبيرًا لقائد المنتصف لكنها كانت ناجحة في القيادة لأعلى.

إن القادة فى منتصف المؤسسة ليس لديهم سلطات كبيرة ولا يملكون الكثير من كروت اللعبة. غالبًا الكارت الرابح لديهم هو علاقتهم بقادتهم. لذا يتحتم عليهم استخدام هذا الكارت بحذر. وإذا ضغطوا وفاق طلبهم حدود العلاقة فقد يخسرون هذا الكارت.

يمكن معرفة الكثير عن شخصية ودوافع من يعملون بمنتصف المؤسسة بمراقبة متى يشدون ومتى يرخون. أستمتع أنا وزوجتي مارجريت بزيارة المكتبات الرئاسية. مؤخرًا ونحن نزور متحف جورج دبليو بوش قرأنا قصة عن تصرفات نائب الرئيس جورج دبليو بوش يوم إطلاق النار على الرئيس رونالد ريجان عام 1981. يقول بوش إنه عند تلقيه الخبر فإن فظاعة الحدث أتت عليه، وأخذ يدعو حينها للرئيس.

بما أن ريجان كان فى الجراحة فإن بوش كان التنفيذي الفعلي للبلاد لكنه عمد إلى التراجع حتى لا يبدو أنه يعترض أو يحل محل الرئيس. على سبيل المثال، عندما ذهب بوش إلى البيت الأبيض رفض الهبوط في الحديقة الجنوبية لأنه طبقًا للتقاليد فإن الرئيس فقط هو من يهبط بها. وبتلك الليلة في الساعة السابعة عندما ترأس بوش اجتماع مجلس الوزراء الطارئ جلس على كرسيه المعتاد وليس على كرسي الرئيس.

تعافى ريجان بالطبع واستأنف واجباته، وتم إعادة انتخابه رئيسًا عام 1984. كان بوش سعيدًا ببقائه بالخلفية يخدم قائده وبلاده، حتى جاء الوقت المناسب وانتخبه الشعب الأمريكي قائدًا لهم.

المبدأ رقم 8 للقيادة لأعلى

كن لاعبًا هدافًا في الفريق

إن وجدت نفسك فى موقف بالعمل، ولديك موعد نهائي لتسليم مشروع حيوي لنجاح المؤسسة، وفجأة وبينما لم يتبق وقت، تم إسناد مهمة حيوية أخرى إليك ويجب إنهاؤها بنفس الموعد، فماذا ستفعل؟ فلنفترض في هذه الحالة أن تأجيل موعد التسليم لم يكن متاحًا. إنها مهمة إما أن تنفذها وإما أن تنتهي. كيف ستكون استجابتك؟ إذا كنت مثل معظم القادة الناجحين فستسلم إحدى هاتين المهمتين لشخص تثق به من موظفيك.

يذكر قانون "المحفز" في كتاب The 17 Indisputable Laws of Teamwork أن الفرق تتضمن لاعبين قادرين على إنجاز الأمور. ذلك دومًا صحيح -سواء في الرياضة، أو في التجارة، أو السياسة، أو في أي مجال آخر. هؤلاء الأفراد القادرون على إنجاز الأمور هم من يلجأ الآخرون إليهم. إنهم يتمتعون بكفاءة ثابتة وتحمل للمسئولية ويمكن الاعتماد عليهم. إنهم مثل اللاعب الهداف الذي يعتمد عليه الفريق في تحقيق الفوز.

لو كان هذا ما تفعله فى أزمة -أو قد تفعله إذا وثقت بأن أحد موظفيك سينجز باستمرار- فلماذا لا يفعل قادتك بالمثل؟ إنهم سيفعلون. جميع القادة يبحثون عمن يمكنه التقدم وحسن التصرف حينما يحتاج الأمر. عندما يجدون من يصلح يعتمدون عليه وحتمًا يتأثرون به.

الموظف الكفء ينتج عندما....

قليل من الأمور هي التي ترفع من شأن الفرد عن أقرانه مثل أن يكون موظفًا يتميز بالكفاءة والقدرة على الإنجاز. يعجب الجميع بهذا النوع من الموظفين ويتطلعون إليهم عندما تتأزم الأمور، ليس فقط قادتهم بل تابعوهم وزملاؤهم. عندما أفكر في موظفي الأزمات فأنا أقصد من ينتجون وينجزون الأعمال دومًا.

1. الموظف الكفء ينتج حتى عندما يشتد الضغط

يوجد العديد من أصناف البشر فى مكان العمل ويمكنك قياسهم تبعًا لما يقدمونه للمؤسسة:

نوع الموظف	ماذا يفعلون
شخص مضر	لا ينجز أبدًا
متوسط	ينجز أحيانًا
ثمين	ينجز دائمًا تحت الظروف المواتية
لا يقدر بثمن	ينجز دائمًا بغض النظر عن الظروف

الموظف الكفء هو من يجد طريقة لإنجاز الأمور مهما كانت الظروف. ليس من الضروري أن يكون في بيئة مألوفة، أو في مناطق راحته.

الموظف الكفء هو من يجد طريقة لإنجاز الأمور مهما كانت الظروف. ليس من الضروري أن يكون في بيئة مألوفة أو في مناطق راحته، وليس من الضروري أن تكون الظروف مواتية. لا يمنعه الضغط كذلك من الإنجاز. في الحقيقة، ربما يكون كلما ازداد الضغط صار الأمر أفضل بالنسبة له. إنه دائم الإنجاز عندما تشتد حرارة العمل.

2. الموظف الكفء ينتج حتى عندما تكون الموارد قليلة

في عام 2004، عندما صدر كتاب "اليوم مهم"، كان يُطلب مني باستمرار التحدث عن الموضوع. بعد المحاضرة الأولى نفدت الكتب من الموقع. وعندما عرف قائد المؤسسة التي أتحدث بها ذلك طلب من بعض رجاله الذهاب لشراء نسخ أكثر من الكتاب من كافة المكتبات حتى يتسنى لموظفيه قراءة الكتاب بعد انتهاء المحاضرة الثانية. أعتقد أن الأمر انتهى بشرائه جميع النسخ بالمدينة.

ما أعجبني بالموضوع هو أنه أراد لموظفيه الاستفادة من الكتاب وعرف أنه لو لم يكن موجودًا بعد تحدثي فمن المرجح أنهم لن يحصلوا على نسخة منه؛ لذلك أنجز الأمر -على الرغم من أنه اضطر لشراء الكتب بسعر التجزئة وإعادة بيعها بنفس السعر. لقد احتاج الأمر إلي مجهود كبير ولم يكن له مردود مالي. فيا له من قائد!

3. الموظف الكفء ينتج حتى عندما تقل القوة الدافعة

عندما يتعلق الأمر بالقوة الدافعة، هناك ثلاثة أنواع من الأفراد في المؤسسات. النوع الأول هم محطمو القوة الدافعة، وهم من يخربون جهود القائد أو المؤسسة وينتج عن ذلك تقويض القوة الدافعة. يتمتع هؤلاء الأفراد بتوجهات ذهنية مريعة ويمثلون 10% من قاع المؤسسة (في شركة جنرال إليكتريك، جعل جاك ويلش هدفه فى كل عام أن يتعرف على هؤلاء الأفراد ويفصلهم). والنوع الثاني هم مُستخدمو القوة الدافعة، هم من يتعاملون مع الأمور كما هى. فلا يوجدون أو يدمرون القوة الدافعة، إنهم ببساطة يسيرون معها. هؤلاء يمثلون منطقة الوسط، وهي 80%.

والنوع الأخير هم صانعو القوة الدافعة، وهم من يدفعون الأمور للأمام ويوجدون الدوافع المحركة. هؤلاء هم القادة فى المؤسسة ويشكلون القمة بنسبة 10%. هؤلاء هم من يصنعون النجاح. ويتغلبون على المشكلات ويساعدون الآخرين على المضي معهم. إنهم يوجدون طاقة بالفعل في المؤسسة عندما يشعر بقية الفريق بالتعب والوهن.

4. الموظف الكفء ينتج حتى عندما يكون العبء ثقيلًا

يرغب الموظفون الجيدون دومًا فى مساعدة قادتهم. وقد عملت مع العديد منهم عبر السنين. أقدِّر دائمًا عندما يقول من يعمل معي: "لقد أنهيت عملي. هل يمكنني مساعدتك في شيء؟". لكن هناك مستوى آخر من الأداء يصل إليه بعض الموظفين الأكفاء، وتراه في قدرتهم على حمل أعباء ثقيلة في أي وقت يحتاج القائد ذلك. إنهم لا يساعدون القائد فقط عندما تكون أعباؤهم قليلة ولكنهم يفعلون ذلك

في أي وقت تكون أعباء قائدهم ثقيلة.

إذا كان لديك الرغبة والقدرة على حمل أعباء قادتك عندما يحتاجون ذلك، فسوف يكون لك تأثير عليهم.

ليندا إيجرز، وتيم إيلمور، ودان ريلاند نماذج من حاملي العبء عني. لسنوات عديدة، عندما أكون مضغوطًا يتولون مهامًا عني وينهونها بامتياز. إن دان ريلاند مذهل في ذلك حيث إنه استمر في أداء ذلك لي، رغم أنه لم يعد يعمل معي. لكنه يفعل ذلك كصديق.

إن أسرار أن تصبح من هذا النوع مثل هؤلاء هي المسئولية والتوفر. إن حمل أعباء الآخرين مسألة توجه ذهني فى الحقيقة وليست مسألة منصب. إذا كان لديك الرغبة والقدرة على حمل أعباء قادتك عندما يحتاجون ذلك، فسوف يكون لك تأثير عليهم.

5. الموظف الكفء ينتج حتى في غياب القائد

إن أعظم فرصة لقائد المنتصف لكى يميز نفسه هي عندما يغيب القائد. في تلك الأوقات يحدث فراغ في القيادة، ويمكن لقادة الوسط التحرك لأعلى لشغله. صحيح أنه عند معرفة القائد أنهم سيتغيبون، فهم يعينون من ينوب عنهم، لكن برغم ذللك فما زالت هناك فرص لمن يريد التقدم وتحمل المسئولية وتحقيق الأداء المميز.

إذا تقدمت لتولي القيادة عندما يكون هناك فراغ بها، فقد تسنح لك فرصة جيدة لإبراز نفسك. مع ذلك عليك أن تعلم أيضًا أنه عندما يتقدم الآخرون لشغل هذا الفراغ فغالبًا ودومًا تظهر طبيعتهم الحقيقية. إن كانت دوافعهم جيدة ويرغبون في القيادة لمصلحة المؤسسة فسوف يظهر ذلك. وإذا حاولوا السيطرة على السلطة من أجل تحقيق مكاسب شخصية وتقدم شخصي فسيظهر ذلك أيضًا.

6. الموظف الكفء ينتج حتى والوقت محدود

أعجبتني لافتة مكتوبة على متجر صغير بعنوان "الـ 57 قاعدة لتسليم البضائع" مكتوب تحت العنوان:

القاعدة 1: سلِّم البضاعة

القاعدة 2: لا يهم الـ 56 قاعدة الأخرى

تلك هي فلسفة الموظف الكفء. إنه ينفذ وينجز عمله مهما كان الموقف عصيبًا.

بينما أعمل بهذا الفصل أخبرني "رود لوي" قصة عنه عندما كان قائدًا بمنتصف مؤسسة ما. أعلن قائده في اجتماع كبير أنه وضع برنامجًا جديدًا للمؤسسة. استمع رود باهتمام لأنه لم يكن على علم بهذا البرنامج. بدا الأمر عظيمًا لكن عندها أعلن القائد أن رود سيكون هو قائد البرنامج وأن على المهتمين التحدث مع رود بشأنه بعد الاجتماع.

لم يخبر أحد رود عن دوره في هذا البرنامج، لكن ذلك لم يعوقه. أثناء الاجتماع وبينما قائده يتحدث، وضع رود سريعًا التصميمات والخطة التنفيذية للبرنامج. وعندما انتهى الاجتماع وتقدم الموظفون منه

بدأ في عرض خطته وشرحها. يقول رود ربما لم يكن ذلك أفضل ما لديه لكنه كان جيدًا في هذه الظروف. لقد حقق نصرًا للمؤسسة وحافظ على مصداقية قائده وخدم الآخرين جيدًا.

قد لا تجد نفسك أبدًا في نفس موقف رود، لكن إذا تبنيت التوجه الذهني الإيجابي والصلابة التي يتمتع بها الموظف الكفء وانتهزت كل فرصة لإنجاز الأمور، فعلى الأرجح ستؤدي مثل أدائه في ظروف مشابهة. إن فعلت ذلك فسيعتمد عليك قائدك ومن يُعتمد عليهم تزداد مصداقيتهم وتأثيرهم في كل يوم نعمل فيه معهم.

المبدأ رقم 9 للقيادة لأعلى

كن في الغد أفضل من اليوم

كان هناك ديك رومي يتحدث مع ثور فقال له: "أحب أن أتمكن من تسلق هذه الشجرة لكن ليس لدي طاقة".

فرد الثور: "حسنًا، لم لا تأكل بعضًا من فضلاتي؟ إنها مليئة بالطاقة".

ففعل ذلك الديك الرومي وفعلًا وجد أنها أعطته طاقة ليصل إلى الفرع الأقصر بالشجرة. في اليوم التالي وبعد أن أكل بعض الفضلات تمكن من الوصول إلى الفرع الثاني. وأخيرًا بعد أربع ليال تمكن من الوصول بفخر إلى قمة الشجرة. لكن سريعًا لمحه صياد وأطلق عليه الرصاص وأسقطه من على الشجرة.

المغزى من القصة هو: قد تساعدك فضلات الآخرين على الصعود إلى القمة لكنها لن تبقيك عليها.

كيف يساعدك النمو على القيادة لأعلى

قابلت الكثير ممن يعانون من مرض "الوصول". هؤلاء يعتقدون أنهم قد "وصلوا" بحصولهم على منصب معين أو مستوى محدد بالمنظمة. وعندما يصلون إلى هذا المكان المرغوب فيه فإنهم يتوقفون عن السعي إلى النمو أو التحسُّن. فيا له من إهدار للقدرات الكامنة!

سر التطور الشخصي يجب أن يتعلق بالنمو أكثر مما يتعلق بالأهداف.

بالتأكيد لا يوجد عيب في الرغبة في التقدم فى حياتك المهنية لكن لا تحاول أبدًا "الوصول". بدلًا من ذلك، اجعل رحلتك مفتوحة النهاية. معظم الأفراد ليس لديهم فكرة لأي مدى يمكن أن يبلغوا بحياتهم. إنهم يهدفون إلى مستويات منخفضة. أعرف أنني فعلت ذلك ببداية حياتي لكن حياتي تغيرت عندما توقفت عن وضع أهداف عن: أين أرغب أن أكون، وبدأت أضع أهدافًا عن: من أرغب أن أكون. تكشف لي وللآخرين أن سر التطور الشخصي يجب أن يتعلق بالنمو أكثر مما يتعلق بالأهداف.

لا يوجد جانب سلبي لجعل النمو هدفك. لو واصلت التعلم فسوف تصبح في الغد أفضل من اليوم، ويمكن أن يفعل ذلك الكثير لك.

كلما كنت أفضل، استمع لك الآخرون

إذا كان لديك اهتمام بالطهي فمع من تحب أن تمضي ساعة؟ مع ماريو بتالي (الطاهى، ومؤلف كتب الطهي، وصاحب عدة مطاعم بنيويورك، ومضيف برنامجين تلفزيونيين)، أو مع جارك الذي يحب الطهي ويمارسه "كل حين"؟ أو إذا كنت طالبًا يدرس عن القيادة مثلي، فهل تفضل إمضاء ساعة مع رئيس الولايات المتحدة، أم مع من يدير المتجر المحلي؟ لا وجه للمقارنة. لماذا؟ لأنك تحترم أكثر الشخص الأكثر كفاءة وخبرة، وتعرف أنك يمكن أن تتعلم منه أكثر.

الكفاءة هي مفتاح المصداقية، والمصداقية مفتاح التأثير في الآخرين. فإذا كان الناس يحترمونك فسوف يستمعون إليك. قال الرئيس إبراهام لينكولن: "لا أحترم كثيرًا من لم يصبح اليوم أكثر حكمة من الأمس". وبتركيزك على النمو تصبح أكثر حكمة كل يوم.

كلما أصبحت أفضل، زدت قيمة

لو كنت تزرع شجر فاكهة وجوزًا بحديقتك فمتى تتوقع الحصاد؟ هل ستتفاجأ إذا عرفت أن عليك الانتظار لسنوات؛ من ثلاث إلى سبع سنوات للفاكهة، ومن خمسة إلى خمسة عشر عامًا للجوز؟ إن أردت الشجرة أن تنتج فعليك أولًا أن تدعها تنمو. كلما كبرت الشجرة ونمت لها جذور قوية تغذيها، زاد إنتاجها. وكلما زاد إنتاجها، زادت قيمتها.

لا يختلف البشر كثيرًا عن ذلك. فكلما كبروا ازدادو قيمة لأن بإمكانهم إنتاج الكثير. في الواقع، يقال إن الشجرة تستمر بالنمو طالما أنها حية. أود أن أعيش بطريقة بحيث يقال نفس الأمر عليّ: "لقد استمر في النمو حتى يوم وفاته".

إذا لم تكن تتحرك للأمام كمتعلم، فأنت تتحرك للخلف كقائد.

أعشق هذه المقولة لألبرت هوبرت: "إذا كان ما فعلته بالأمس لا يزال يبدو كبيرًا في عينيك، فأنت لم تنجز الكثير اليوم". لو رجعت إلى الماضي لتتذكر إنجازاتك، ولم تظهر صغيرة لك الآن فأنت لم تنمُ كثيرًا منذ أن فعلتها... ولو نظرت إلى وظيفة كانت لك منذ سنوات مضت، ولا تعتقد أن بإمكانك تأديتها بصورة أفضل الآن فأنت لم تتحسن بهذا المجال فى حياتك.

لو لم تكن تتطور باستمرار فمن المحتمل أن يؤثر ذلك بالسلب على قدرتك القيادية. يقول وارين بينيس وبيرت نانوس مؤلفا كتاب Leaders: The Strategies for Taking Charge : "إن القدرة على تطوير وتحسين قدراتهم هي التي تميز القادة عن التابعين"1. إذا لم تكن تتحرك للأمام كمتعلم فأنت تتحرك للخلف كقائد.

كلما أصبحت أفضل زادت قدراتك الكامنة للغد

من أصعب الناس في تعليمهم؟ من لم يحاولوا أبدًا التعلم. إن إقناعهم بتقبل فكرة جديدة مثل محاولة زرع نبتة طماطم بالصخر. حتى إذا تمكنت من شق الصخر ووضعتها به فأنت تعلم أنها لن تنجو بأية حال. كلما تعلمت وتطورت ازدادت قدرتك على مواصلة التعلم. وذلك يجعل قدراتك الكامنة أكبر وقيمتك للغد أعلى.

قال المصلح الهندي المهاتما غاندي: "إن الفرق بين ما نفعله وما نحن قادرون على فعله يكفي لحل مشكلات العالم كله". ذلك هو مدى قدراتنا الكامنة. كل ما علينا فعله هو أن نستمر في النضال لنتعلم أكثر ونكبر أكثر ونصبح أفضل.

أخبرني قائد أجريت معه مقابلة من أجل هذا الكتاب، أنه عندما كان في أول وظيفة له كان مديره يجلسه ويتحدث معه بعد كل خطأ يرتكبه. في كل مرة، وقبل أن يغادر هذه الجلسة، كان مديره يسأله: "هل تعلمت شيئًا من ذلك؟". ويطلب منه شرح ما تعلمه. بذلك الوقت اعتقد هذا القائد الشاب أن مديره

شديد القسوة عليه. لكن بمرور الوقت فى حياته المهنية اكتشف أن العديد من نجاحاته يمكن إرجاعها إلى ممارسات تبناها نتيجة هذه الجلسات الحوارية. كان لها تأثير إيجابي كبير عليه؛ لأنها جعلته يتقدم للأفضل.

إن أردت التأثير على من يسبقونك بالمؤسسة -والاستمرار بالتأثير عليهم- ستحتاج أن تتقدم للأفضل باستمرار. إن الاستثمار بالتطور هو استثمار قدرتك، وقدرتك على التكيف، وتَرَقِّيك. لا يهم كم يكلفك الاستمرار بالنمو والتعلم؛ فتكلفة عدم فعل شيء أكبر بكثير.

كيف تصبح أفضل في الغد

يقول بن فرانكلين: "بتحسينك من نفسك يصبح العالم أفضل. لا تخف من التطور ببطء، ولكن تخوّف فقط من الوقوف بلا حراك. انسَ أخطاءك لكن تذكر ما تعلمته منها". إذن كيف تصبح أفضل في الغد؟ بأن تصبح أفضل اليوم. إن أسرار النجاح توجد بخططك اليومية. إليك ما أقترح أن تفعله لتستمر بالتطور والقيادة لأعلى:

1. تعلَّم حرفتك اليوم

كانت هناك لوحة على جدار في مكتب خاص بمزرعة أشجار كبيرة تقول: "أفضل وقت لزراعة شجرة هو منذ خمسة وعشرين عامًا مضت. وثاني أفضل وقت هو اليوم". لا يوجد وقت أفضل من اليوم لتصبح خبيرًا في حرفتك. ربما تتمنى لو أنك بدأت مبكرًا، أو تتمني لو عثرت على معلم ومرشد أفضل منذ سنوات مضت. لا شيء يهم فى ذلك. الالتفات للماضي والحزن عليه لن يساعدك على التحرك إلى الأمام.

سأل صديق للشاعر لونجفلو عن سر اهتمامه المستمر بالحياة. فأشار لونجفلو إلى شجرة تفاح قريبة وقال: "إن هدف شجرة التفاح هذه هو إنبات فرع جديد صغير بكل عام. وذلك هو ما أنوي أن أفعله". كان الصديق سيجد مشابهة لذلك المعني بإحدى قصائد لونجفلو:

ليس الاستمتاع وليس الأسف
هما قدرنا المحتوم أو سبيلنا،
لكن أن نتصرف لكي يجدنا
كل غد بمكان أفضل من اليوم .2

"لا يمكن تغيير من أين بدأت، لكن يمكنك تغيير وجهتك. ليس المهم ما تنوي فعله، ولكن ما يهم هو ما تفعله الآن فعلًا".

- نابوليون هيل

قد لا تكون فى المكان المفترض أن تكون به. قد لا تكون ما تريد أن تكونه. ليس عليك أن تكون ما كنته. وليس عليك أبدًا أن تصل إلى وجهة ما. تحتاج فقط أن تتعلم كيف تكون الأفضل الآن. كما قال نابوليون هيل: "لا يمكن تغيير من أين بدأت، لكن يمكنك تغيير وجهتك. ليس المهم ما تنوي فعله،

ولكن ما يهم هو ما تفعله الآن فعلًا".

2. تحدَّث عن حرفتك اليوم

بمجرد أن تصل إلى درجة من الحرفية بمهنتك فإن واحدًا من أفضل الأمور التي يمكنك فعلها لنفسك هو التحدث عنها مع الآخرين ممن بنفس مستواك أو أعلى. العديد يفعلون ذلك بطريقة طبيعية. فعازفو الجيتار يتحدثون عنه. والآباء يتحدثون عن تربية الأولاد. ولاعبو الجولف يتحدثون عن الجولف. يفعلون ذلك لأن الأمر ممتع، ويغذي ولعهم، ويعلمهم مهارات جديدة وأفكارًا، كما يعدهم لاتخاذ إجراءات.

إن التحدث مع الزملاء أمر رائع لكن إذا لم تبذل مجهودًا وتخطط لذلك الحديث عن حرفتك مع من يسبقونك بالخبرة والمهارة فإنك حقًا تفوت فرصًا للتعلم. يتقابل دوجلاس راندليت بانتظام مع مجموعة من الأثرياء المتقاعدين كي يتعلم منهم. قبل أن يتقاعد اللاعب توني جوين لاعب البيسبول بالدورى كان معروفًا عنه تحدُّثه عن اللعبة مع كل من له معرفة بها. في كل مرة كان يلتقي تيد ويليامز كان يتحدث معه عنها، كان حديثهما منصبًّا على البيسبول.

وأنا أستمتع بالحديث عن القيادة مع القادة الجيدين فى كل وقت. في الواقع، أهدف إلى جدولة جلسة تعلم مع من يعجبني على الأقل ست مرات فى السنة. قبل أن أذهب أقرأ كتبهم وأدرس دروسهم وأستمع إلى خطبهم أو أي شيء يحتاج إليه الأمر. هدفي هو معرفة قدر كاف عنهم وعن "نقاط قوتهم" لأسأل الأسئلة الصحيحة. إن فعلت ذلك فسأستطيع التعلم من نقاط قوتهم. لكن ليس هذا هدفي النهائي. إن هدفي هو معرفة ما أستطيع نقله من مناطق قوتهم إلى مناطق قوتي. من هنا يأتي تطوري -وليس مما يفعلونه. يجب أن أطبق ما أتعلمه على موقفي.

إن سر إجراء مقابلة عظيمة هو الإنصات. إنه الجسر بين ما يعرفونه وما تعرفه. وذلك هو هدفك.

3. مارس حرفتك اليوم

ذات مرة قال ويليام أوسلر الطبيب الذي ألف كتاب The Principles and Practice of Medicine عام 1892 لمجموعة من طلاب الطب:

> دعكم من المستقبل. عيشوا فقط ساعتكم، وأدوا ما بها من عمل. لا تفكروا بكمية ما عليكم إنجازه، ولا بالمصاعب التي تتخطونها، أو بالنهاية التي تَصْبُون إليها، فقط ركزوا بإخلاص على المهمة الصغيرة التي بين أيديكم، وليكن ذلك كافيًا ليومكم؛ فبالتأكيد واجبنا البسيط هو كما يقول كارلايل: "لا تهتم بما هو بعيد ولا نراه، ولكن اهتم بما نراه بوضوح بين أيدينا".

إن السبيل الوحيد للتحسن هو ممارسة حرفتك حتي تتقنها جيدًا. في البداية تفعل ما تعرفه. وكلما مارست حرفتك عرفت عنها أكثر. لكنك كلما فعلت أكثر اكتشفت ما يجب أن تفعله بطريقة مختلفة. في تلك المرحلة عليك اتخاذ قرار: هل ستفعل كل ما فعلته دومًا، أم ستحاول بذل المزيد مما تعتقد أنه يجب أن تفعله؟ إن السبيل الوحيد للتحسن هو الخروج من منطقة راحتك وتجربة أشياء جديدة.

يسألني الناس كثيرًا: "كيف أنمِّي عملي؟" أو " كيف أجعل إدارتي أفضل؟". الإجابة هي أن تنمو أنت على المستوى الشخصي. فالسبيل الوحيد لنمو المؤسسة هو تنمية القائد الذي يديرها. فبتطوير

نفسك ستطور الآخرين. قال جاك ويلش رئيس جنرال إليكتريك المتقاعد: "قبل أن تصبح قائدًا فإن النجاح كله يدور حول تنمية نفسك. لكن عندما تصبح قائدًا فالنجاح هو تنمية الآخرين"3. واليوم هو الوقت المناسب للبداية.

مراجعة القسم 3

المبادئ التي يحتاج إليها قادة ال- 360 درجة للقيادة لأعلى

قبل أن تعرف ما يحتاج إليه القائد لقيادة من يساوونه، راجع المبادئ التسعة التي تحتاج لإتقانها للقيادة لأعلى:

قيادة نفسك بجودة استثنائية.

خفف العبء عن قائدك.

كن مستعدًا لفعل ما لن يفعله الآخرون.

افعل ماهو أكثر من الإدارة، تولَّ القيادة!

استثمر في كيمياء العلاقات.

كن مستعدًا في كل مرة تأخذ من وقت قائدك.

معرفة متى تشد، ومتى ترخي.

كن لاعبًا هدافًا في الفريق.

كن في الغد أفضل من اليوم.

إلى أي مدى تجيد هذه المبادئ التسعة؟ إذا كنت غير متأكد من نفسك فقم بعمل تقييم قائد ال- 360 درجة المجاني المتاح لمشتري هذا الكتاب. لمزيد من المعلومات زر موقع 360DegreeLeader.com.

القسم 4

المبادئ التي يمارسها قادة
الـ 360 درجة للقيادة
على نفس المستوى

"اتبعني، وسوف أسير معك".

ما الذي يميز القائد العادي عن القائد المتميز؟ القادة الأكفاء يمكنهم قيادة تابعين. بإمكانهم إيجادهم وتجميعهم وتعيينهم وحشدهم. وذلك ليس بالأمر الهين، لكن القائد القادر على قيادة التابعين فقط هو قائد محدود القدرات. بينما لو أراد التميز فعليه قيادة قادة آخرين، وليس فقط من يرأسونهم، بل أيضًا من فوقهم، ومن على نفس مستواهم.

إن القادة الذين يعملون بجد ويظهرون كفاءة عالية يمكنهم التأثير على رؤسائهم. لذا، فإنهم -في هذا الصدد- يصبحون قادة للقادة. لكن قيادة الزملاء نوع آخر من التحدي. في الحقيقة يمكن أن يكون قيادة الزملاء به صعوبة خاصة بالنسبة لغزيري الإنتاج الذين يثيرون مشاعر الغيرة والاستياء بسبب علاقاتهم برؤسائهم. وإذا اعتبر الزملاء أن قادة الوسط الذين نجحوا في القيادة لأعلى سياسيون أو متزلفون فسوف يرفضون أية مقترحات قيادية منهم.

كي تنجح كقائد 360 درجة يقود زملاءه، فعليك العمل على توفير أسباب لزملائك كي يحترموك ويتبعوك. كيف تفعل ذلك؟ بمساعدتهم على الفوز. لو ساعدتهم على الفوز فسوف تكون ساعدت نفسك، وليس المؤسسة فقط.

إن الذين يجدون صعوبة كبيرة في قيادة زملائهم هم من لا يتفوقون ببناء العلاقات. وإذا راجعت المستويات الخمسة للقيادة في "أسطورة المنصب" ستجد أنه بعد المستوى الأول الذي هو المنصب يأتي المستويان الثاني والثالث وهما الإذن والإنتاج. إن القادة الذين يتفوقون بالإنتاج لكن يهملون الإذن قد يتمكنون من السيطرة على رؤسائهم لكن سيصعب عليهم السيطرة على زملائهم. إن أردت قيادة المساوين لك فستحتاج إلى أن تعمل من أجل زملائك ومن أجل الفوز بإذنهم. يمكن أن يكون ذلك تحديًا كبيرًا لكنه بالتأكيد يستحق المحاولة.

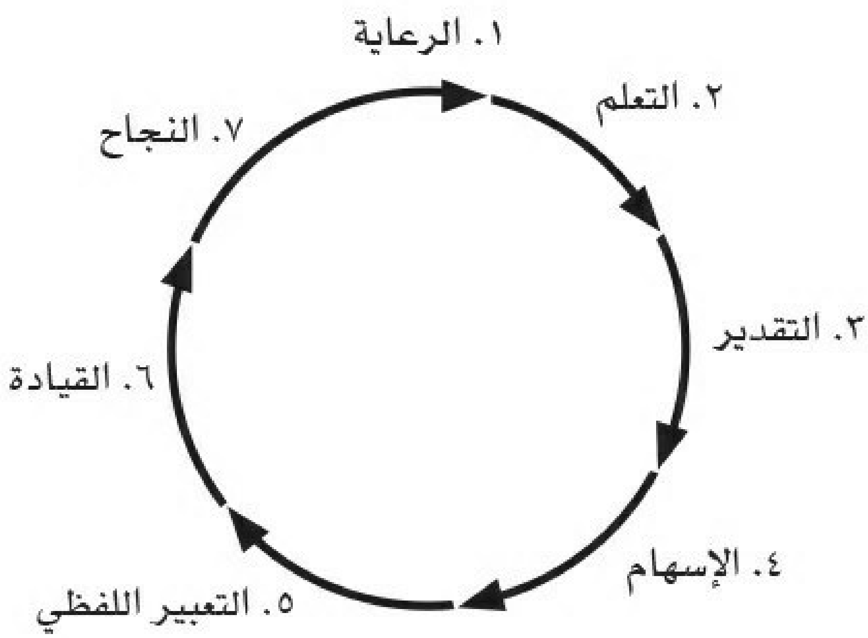
فهم، وممارسة، وإكمال دائرة القيادة

العديد ممن يواجهون صعوبة في قيادة المساوين لهم يكون ذلك لأن أسلوبهم في التعامل قصير النظر. إنهم يحاولون كسب التأثير سريعًا جدًا. لكن القيادة ليست موقفًا واحدًا وينتهي، إنها عملية مستمرة تأخذ وقتًا، وخصوصًا مع الزملاء.

إن أردت كسب التأثير والمصداقية مع من يعملون بجانبك فلا تحاول الاختصار أو الخداع في العملية. عوضًا عن ذلك تعلَّم أن تفهم وتمارس وتكمل دائرة القيادة معهم.

دائرة القيادة

ألق نظرة على الرسم التالي الذي سيعطيك فكرة عن الشكل الذي تبدو عليه دائرة القيادة:



يمكنك أن ترى أنها دائرة تبدأ بالرعاية وتنتهي بالنجاح. إليكم كيف تعمل كل واحدة من هذه الخطوات :

1. الرعاية: اهتم بالآخرين

قد يبدو ذلك أمرًا بسيطًا، لكن الحقيقة هي أن الأمر يبدأ كله عند هذه النقطة. يجب أن تظهر للناس أنك ترعاهم وتهتم بهم. العديد من القادة يركزون على العمل وإنجاز الخطط لدرجة أنهم لا يجعلون البشر أولوية أولى. فإذا كان ذلك ينطبق عليك فسوف تحتاج أن تغير ذلك.

لا أريد أن أبدو متشددًا، ولكن حب الآخرين سيفيدك كثيرًا. إذا لم تكن شخصًا اجتماعيًا فقد تكون

تلك الخطوة الأولى التي يجب أن تخطوها. ابحث عن القيمة في كل إنسان. وضع نفسك مكان الآخرين. وابحث عن أسباب لحبهم. وإذا لم تكن تكترث بالآخرين فسيظل ذلك عيبًا يمنعك من قيادتهم.

يتوجه الناس دومًا نحو من يضيف إليهم، ويبتعدون عمن يقلل من شأنهم.

إذا كانت تلك منطقة تحدٍ بالنسبة لك فسترغب فى إلقاء نظرة على كتاب 25 Ways to Win with People: How to Make Others Feel Like a Million Bucks الذي اشتركت فى تأليفه مع ليس باروت؛ أو اقرأ الكتاب التقليدي للمؤلف ديل كارنيجي "كيف تفوز بالأصدقاء وتؤثر في الناس How to Win Friends and Influence People. وكيفما فعلت لتطوير مهاراتك الاجتماعية تذكَّر فقط أن الآخرين دومًا يتوجهون نحو من يضيف إليهم، ويبتعدون عمن يقلل من شأنهم.

2. التعلم: تعرّف على الناس

إن إظهار اهتمامك بالآخرين دومًا أمر جيد. لكن إذا لم تبذل مجهودًا لمعرفتهم كأفراد فأنت تجازف بأن تصبح مثل شخصية تشارلي براون بالسلسلة الهزلية Peanuts الذي قال: "أحب الإنسانية، لكنني لا أطيق الناس".

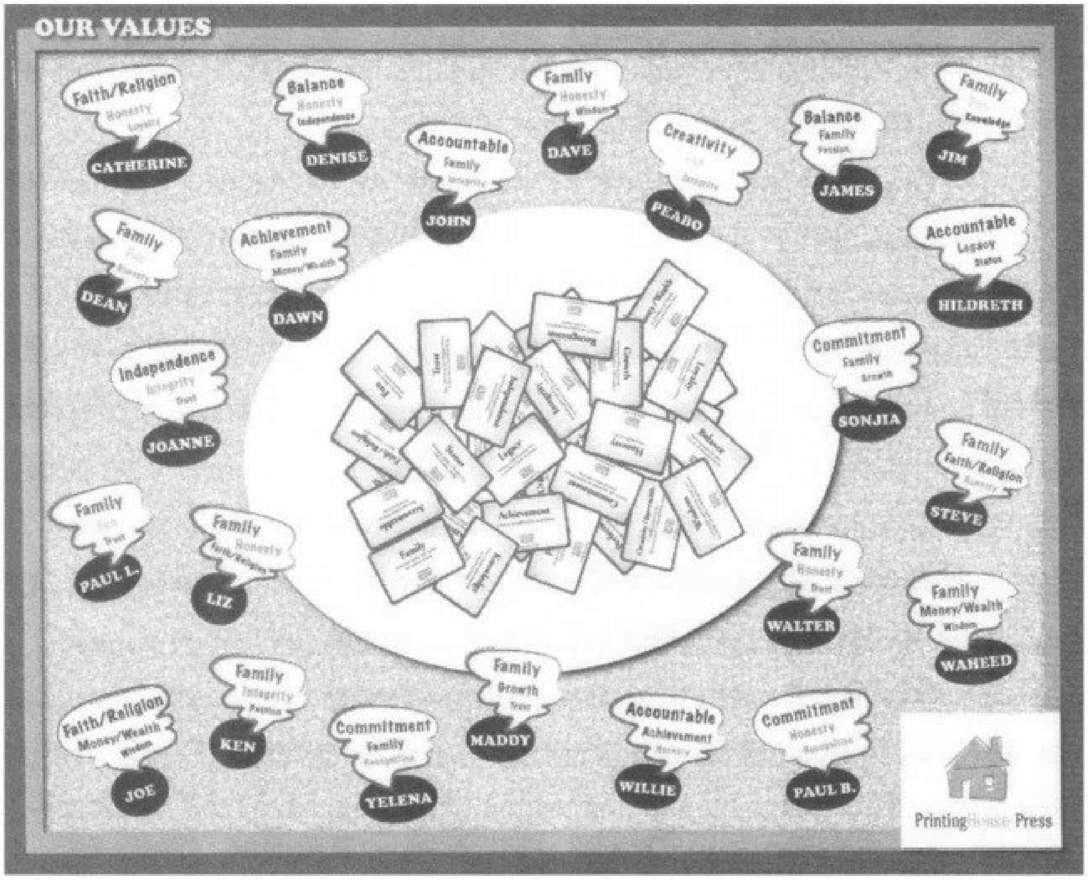
خذ وقتك للتحدث مع زملائك بالمؤسسة. اطلب سماع قصصهم. حاول اكتشاف أفضل مهاراتهم. تعلم تقدير اختلافاتهم. اسأل عن رأيهم بأمور تخص العمل. وكلما استطعت حاول أن تضع نفسك مكانهم.

هناك أيضًا أساليب منهجية لتعرف طبيعة زملائك. أتحدث دومًا في شركة ماكسيمام إمباكت؛ وهي شركة أسستها، ويمتلكها الآن ويقودها تود دنكان. وأحد التدريبات التي توفرها المنظمة للعملاء يتضمن بطاقات القيمة. حيث يُطلَب من المشاركين أن يمرروا أصابعهم بكومة من البطاقات المكونة من أربعين بطاقة مطبوع على كل منها قيمة، مثل: الأمانة، والالتزام، والثراء، والإيمان، والإبداع، والأسرة. يطلب منهم اختيار أعلى ست قيم لديهم بلا جدال. ثم يطلب منهم حذف بطاقتين ثم حذف اثنتين أخريين. ذلك التدريب يدفع الناس إلى وزن ما له أهمية لهم كما يجبرهم على اتخاذ بعض الاختيارات الصعبة.

شاركني مؤخرًا ريك باكر مدرب إحدى الشركات في رسالة إلكترونية وصلته من جون فاريل من مطبعة برنتنج هاوس. كان جون متحمسًا جدًا، ويحكي فى الرسالة عن تجربة بطاقات القيم، وكيف أنها ساعدته على معرفة من يعملون بمؤسسته بصورة أفضل. يقول جون:

> منذ عدة أسابيع، وبعد أن عدت [من ورشة عمل] جلست مع كل من موظفيَّ الخمسة والعشرين -اثنين فى كل مرة- لكي يشاركوا فى تدريب بطاقات القيم. قلت لهم إني أعتقد أنها ستكون تجربة عظيمة، وقد تمكنهم من معرفة المزيد عن أنفسهم. لم يخب أملي. استمتع كل من الموظفين الخمسة والعشرين بها لدرجة أنهم طلبوا مني نشر قيمة كل من زملائهم علنًا. لذلك، وبناء على الطلب الجماعي طلبت من مصمم الجرافيك تصميم ملصق لعرض القيم الثلاث الرئيسية بمؤسستنا. واليوم هي منشورة بصورة رسمية بمكتبنا ليراها الجميع.

كما أضاف جون أن الصداقة الحميمة التي تجمع بين موظفيه قد توطدت أكثر. وضمّن بالرسالة نسخة مصغرة من الملصق الذي أبدعه فنان مؤسسته.



أصبح الآن يعرف موظفيه جيدًا كما أنهم أيضًا أصبحوا بموقع أفضل لمعرفة بعضهم وتقديرهم والتأثير عليهم.

3. التقدير: احترام الآخرين

نميل إلى احترام من يفعلون أشياء تعجبنا. ذلك أمر طبيعي. لكن إذا قدرنا فقط من هم مثلنا فإننا نفوت الكثير على أنفسنا. يجب أن نعمل على رؤية تجارب الآخرين المتفردة ومهاراتهم كمصدر لنا، ونحاول التعلم منهم.

إن دينيس بيك كبير التنفيذيين بشركة الخدمات المعمارية والهندسية ومؤلف كتاب Joy at Work لديه رؤية شيقة عن هذا الموضوع. يقوم بوضع افتراضات إيجابية عن الآخرين، ويكافح من أجل تحقيقها كي يتمكن من احترامهم. يوضح بيك فلسفته بوصف العاملين بمؤسسته. يقول إنهم:

- مبدعون ومفكرون ويستحقون الثقة وقادرون على اتخاذ قرارات مهمة.
- يُعتَمَد عليهم ومسئولون عن قراراتهم وأفعالهم.
- معرَّضون للخطأ (يرتكبون الأخطاء وأحيانًا عن عمد).

- متفرِّدون.
- يرغبون فى استخدام مواهبهم ومهاراتهم للإسهام بإيجابية فى المؤسسة وفى العالم. 1

إذا عاملت زملاءك (وموظفيك) بمثل ذلك النوع من الاحترام والتقدير لذواتهم فسيكونون أكثر استعدادًا لاحترامك والاستماع إليك فى المقابل.

4. الإسهام: إضافة القيمة للآخرين

القليل من الأشياء هي التي تزيد من مصداقية القادة أكثر من إضافة القيمة لمن حولهم. يصدق ذلك خاصة لو كانوا غير مجبرين على ذلك وليس لهم منفعة مباشرة منه. عندما تخرج عن مسارك لتضيف قيمة لزملائك فإنهم يدركون أنك حقًا تريد تحقيق الفوز لهم بدون أية مصالح خفية لك.

القليل من الأشياء هي التي تزيد من مصداقية القادة أكثر من إضافة القيمة لمن حولهم.

إليك بعض الاقتراحات لكيفية البداية:

لا تحتفظ بالأفضل لنفسك: نزعتنا الطبيعية هي حماية ما نملكه سواء كان أشياء مادية أو أفكارًا أو موارد أخرى. لكن إذا شاركت ما تملكه مع الآخرين حينما يساعدهم ذلك فسوف ترسل رسالة إيجابية بحق لمن يعملون معك.

سد الثغرات الموجودة لديهم: أعشق ما تقوله شخصية سيلفستر ستالوني في فيلم "روكي" عن خطيبته أدريان: "لدي ثغرات ولديها ثغرات، لكن ونحن معًا لا يوجد لدينا ثغرات". يمكن قول ذلك عنا وعن زملائنا. فبدلًا من استغلال ثغرات الآخرين للتفوق عليهم، فلماذا لا نعوض ثغرات بعضنا لنتفوق معًا؟

استثمر نموهم: اقترحت بالتحدي رقم 2 (تحدي الإحباط: اتباع قائد غير كفء) أن تتشارك المواردَ مع قائدك. لماذا لا تفعل نفس الشيء مع زملائك؟ كما يقول المثل عندما تضيئ شمعة غيرك لا ينقص ذلك من شمعتك. لكنك تكسب ضوءًا أكثر.

اصطحبهم معك: العديد من المرات عندما تسنح لنا الفرصة بفعل شيء ممتع أو مميز نقتنص التجربة ونستمتع بها لكننا نحتفظ بها لأنفسنا. لكن قادة الـ 360 درجة يفكرون دومًا بمن يمكنهم اصطحابه معهم في هذه الأوقات. إن أردت التأثير على زملائك فشاركهم في كل خير تفعله.

في البداية قد يبدو الأمر غريبًا بأن تضيف قيمة لمن في نفس مستواك. إذا عملت فى بيئة عدائية وتنافسية فقد ينظر زملاؤك إليك في البداية بريب. لكن ثابر. ولو أعطيت بلا مقابل، وحاولت مساعدة الآخرين على الفور فمع مرور الوقت سوف يثقون بدوافعك.

5. التعبير اللفظي: تأكيد قيمة الآخرين

خذ دقيقة لتفكر فى المدرسين الذين مروا عليك فى حياتك. من هم المفضلون لديك؟ لماذا أعجبت بهؤلاء أكثر من الآخرين؟ إذا كنت مثل معظم الناس فستجد نفسك قد فضلتهم لأنهم أكدوا وجعلوك

تشعر شعورًا إيجابيًا عن نفسك.

القليل من الأمور تبني شخصية الفرد مثل التوكيد. طبقًا لقاموس ويبستر العالمي الجديد الطبعة المجمعة الثالثة (سايمون آند شوستر، 1991) تُشتَق كلمة "يؤكد" affirm من ad firmare التي تعني "جعله راسخًا". لذلك حين تؤكد قيمة الآخرين فأنت ترسِّخ بداخلهم ما تراه لديهم. افعل ذلك بكثرة حتى يثبت الاعتقاد بداخلهم ويقوى ليطغى على الشكوك التي تساورهم عن أنفسهم.

إن أردت التأثير على زملائك فكن أفضل مشجع لهم. امدح نقاط قوتهم. وعرّف بإنجازاتهم. قل أشياء إيجابية بحقهم لمديرك وزملائك. جاملهم بإخلاص فى كل مناسبة، وقد يتسنى لك يومًا ما فرصة التأثير عليهم.

6. القيادة: التأثير على الآخرين

بعد القيام بالخطوات الخمس السابقة: الرعاية، والتعلم، والتقدير، والإسهام، والتعبير اللفظي، أصبحت أخيرًا مستعدًا لتبدأ في قيادة زملائك. فالأمور التي قمت بها حتى الآن ساعدت على بناء علاقتك بهم وأعطتك المصداقية وأظهرت أن دوافعك حسنة. بمثل هذا التاريخ ستكتسب الفرصة للتأثير عليهم.

يمكن لبعض القادة المرور بكل الخطوات سريعًا بينما يحتاج البعض الآخر لبعض الوقت لإتمامها. كلما كبرت موهبتك القيادية تمكنت من تنفيذ هذه الخطوات سريعًا. لكن التأثير فى الآخرين ليس هو نهاية المطاف. إذا كان هدفك الوحيد هو أن يستمع إليك الآخرون وينفذوا ما تقوله فقد أخطأت التقدير. إن أردت أن تكون قائد 360 درجة فستحتاج إلى أن تقوم بالخطوة التالية: يجب أن تساعدهم على تحقيق الفوز!

7. النجاح: الفوز مع الآخرين

القادة العظماء لا يستغلون الآخرين لكي يحققوا النجاح، لكنهم يقودون الآخرين لينجحوا معًا.

أعرف أن لديك الرغبة في قيادة الآخرين، وإلا فما كنت وصلت بالقراءة لهذا الحد. لكنني لا أعرف لماذا تريد قيادة الآخرين. أعتقد أن القادة الجيدين يوازنون بين دافعين مهمين: الدافع الأول هو تحقيق رؤيتهم، فجميع القادة لديهم حلم بداخلهم، ورؤية يودون رؤيتها تثمر. تكون متواضعة لدى البعض ولدى البعض الآخر تكون كبيرة. أما الدافع الثاني فهو رؤية نجاح الآخرين. القادة العظماء لا يستغلون الآخرين لكي يحققوا النجاح، لكنهم يقودون الآخرين لينجحوا معًا. لو كان ذلك دافعك بحق فيمكنك أن تصبح من يرغب الآخرون في اتباعه، سواء كانوا بجانبه أو فوقه أو تحته بالسلم الوظيفي.

الأمر الرائع المتعلق بمساعدة الآخرين على النجاح هو أنه يكسبك الفرصة لمساعدة عدد أكبر. ألم ترَ ذلك بكافة مناحي حياتك؟ المدرب أو القائد الناجح تكون إعانة أشخاص ذوي قدرات كامنة أسهل عليه من إعانة من ليس لديه نجاحات سابقة. عندما يثبت القادة أن بإمكانهم مساعدة الآخرين على تحقيق النجاح يبحث عنهم الجميع كي يساعدوهم على الفوز أيضًا.

وذلك ماس يبدأ الدائرة مرة أخرى. إذا ساعدت الآخرين على النجاح فسوف ينضم إلى حياتك أشخاص إضافيون تتاح لك فرصة معاونتهم على النجاح. كل مرة يحدث ذلك، يجب أن تمر بالعملية كلها مرة أخرى بداية من الرعاية وانتهاء بالنجاح. لا يمكنك اللجوء إلى طرق مختصرة. صحيح أنك إذا عاونت الآخرين على النجاح باستمرار ولمدة طويلة فسوف يسمحون لك بأداء العملية بصورة أسرع معهم، لكن يلزم أن تمر بكل خطوة.

عندما كان "لو هولتز" يدرب فريق نوتردام لكرة القدم نقل عنه قوله: "افعل ما هو صواب! افعل أفضل ما تستطيع، وعامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك؛ لأنهم سيسألون ثلاثة أسئلة: (1) هل يمكنني الثقة بك؟ (2) هل تؤمن بذلك، هل أنت ملتزم به، هل لديك ولع به؟(3) هل تهتم بي كإنسان؟". لو استطاع كل من حولك الإجابة بنعم على هذه الأسئلة فلديك فرصة جيدة جدًا للتأثير على حياتهم.

ضع تأهيل زملائك القادة
قبل التنافس معهم

مشهور عن كريس هودجز القائد الجيد وأحد مواطني باتون روج إلقاؤه للنكات الساخرة الشائعة في ولاية لويزيانا. وأخيرًا، فى رحلة لـ "إيكويب" أخبرني بهذه المزحة (سأحاول أن ألقيها بنفس روحها بقدر المستطاع):

كان مجموعة من الكاجونيين يجلسون يتفاخرون بنجاحاتهم السابقة. قال ثيبيدو: "لقد اشتريت مؤخرًا قاربًا لصيد الروبيان، وعينت طاقمًا من عشرة أشخاص للعمل لدي".

فرد لاندري: "ذلك ليس بالأمر المهم، لقد ترقيت بمعمل التكرير، وأصبح تحت يدي خمسون رجلًا".

يسمع بوردو ذلك ولا يريد أن يبدو بمظهر سيئ أمام رفاقه فيقول: "لا يهم، فأنا تحتي ثلاثمائة شخص".

يرد ثيبيدو :"عما تتحدث يا بوردو؟ إنك تجز العشب طوال اليوم".

يرد بوردو قائلًا: "ذلك صحيح، لكنني الآن أجز عشب المقبرة ويوجد تحتي ثلاثمائة ميت".

إن تحقيق الفوز بأي ثمن سيكلفك كثيرًا في علاقاتك بزملائك.

لا شيء يعيب المنافسة. المشكلة هي أن القادة ينتهي بهم الأمر ليتنافسوا مع زملائهم بنفس المؤسسة بطريقة تؤذي الفريق وتؤذيهم. الأمر كله يعتمد على كيفية تعاملك مع المنافسة وتسييرك لها. فى بيئة العمل الصحية يوجد كل من المنافسة والعمل الجماعي. الفكرة هي معرفة متى يكون كل منهما مناسبًا. عندما يتعلق الأمر بأعضاء فريقك فإن الأنسب هو أن تبحث عن طريقة تجعلك تتكامل معهم لا تنافسهم. وهاتان عقليتان مختلفتان تمامًا.

التنافس في مقابل التكامل

التنافس	التكامل
عقلية الندرة	عقلية الوفرة
أنا أولًا	المؤسسة أولًا
تدمير الثقة	تنمية الثقة
التفكير فى الربح والخسارة	التفكير فى الربح فقط
تفكير فردي (أفكاري	تفكير مشترك (أفكارنا

الرائعة)	الرائعة)
استبعاد الآخرين	ضم الآخرين

إن تحقيق الفوز بأي ثمن سيكلفك كثيرًا في علاقاتك بزملائك. فإذا كان هدفك هو هزيمة زملائك فلن تتمكن أبدًا من قيادتهم.

كيفية الموازنة بين التنافس والتكامل

الخلاصة هي: النجاح الجماعي أهم من النجاح الفردي. تحتاج المؤسسة لكل من المنافسة وروح الفريق لتحقيق الفوز. وعندما يتوفر هذان العاملان بتوازن صحيح فستنتج كيمياء رائعة بين أفراد الفريق.

إذن كيف توازن بين المنافسة والتكامل؟ كيف تتعلم الانتقال بسهولة بينهما؟ إليك ما أنصح به:

1. اعترف برغبتك الطبيعية في المنافسة

بعد حوالي أربع أو خمس سنوات من تخرجي فى الكلية، عدت ثانية للعب مباراة كرة سلة بين فريق الخريجين وفريق الكلية آنذاك. في الماضي، حين كنت ألعب للفريق، كنت حائط صد لكن هذه المرة اختاروني لتغطية اللاعب الهداف في الفريق. عندما رأيته في فترة الإحماء عرفت أنني سأواجه مشكلة. كان أسرع مني بكثير. لذلك وضعت خطة سريعة. في أول محاولاته للتصويب على السلة عرقلته. ولا أعني أننى أعقت يديه وهو يصوب الكرة، لكني أقصد العرقلة الفعلية، وبشدة. فنهض ووقف على الخط لتصويب رمياته الحرة، وجاءت كلها خارج الحافة. ذلك جيد حتى الآن.

في المرة الثانية التي سيطر بها فريقه على اللعب وحاول الإعداد برمية من الخارج عرقلته بشدة مرة أخرى. وبينما يقف على قدميه بدأ يتذمر وهو يلهث.

بعدها بفترة قصيرة وأثناء رمية حرة طرت خلفها لكنني تأكدت أن أسقط فوقه مباشرة. لم أكن ضخمًا مثلما أنا الآن، لكنني كنت أثقل منه.

فقفز وصرخ عليّ قائلًا: "إنك تلعب بخشونة زائدة. إنها مجرد مباراة".

فرددت بابتسامة: "حسنًا، اتركني أفوز إذن".

لا يهم من أنت أو ماذا تفعل فالمنافسة هي غريزة قيادية طبيعية. لم ألتق بقائد حتى الآن لا يرغب في الفوز. أنظر إلى الماضي وأدرك أنني لم أكن شديد النضج. الخبر السارُّ هو أن فريق الخريجين فاز بالمباراة. الخبر السيئ هو أننى لم أكسب صديقًا ذلك اليوم.

إن سر الروح التنافسية هو تسييرها بطريقة إيجابية. فلو كبحت هذه الروح فسوف تخسر بعضًا من القوة التي تحفزك لبذل أفضل ما عندك. لو تركتها بدون لجام فسوف تدهس زملاءك وتنفرهم. لكن إذا سيطرت عليها ووجهتها فستساعدك على النجاح.

2. معانقة المنافسة الصحية

كل فريق رابح شاهدته أو شاركت به كان لديه روح تنافسية صحية بين أعضائه. تؤدي المنافسة

الصحية إلى الكثير من الإيجابيات للفريق والعديد منها لا يمكن تحقيقه من خلال أي شيء آخر.

المنافسة الصحية تساعد على إخراج أفضل ما لديك: كم من الأرقام القياسية تحقق عندما كان العداء يجري بمفرده؟ لا أعرف أحدًا فعل ذلك! يبذل الناس أقصى طاقتهم عندما يدفعهم الآخرون. ذلك صحيح سواء كنت متعلمًا أم ممارسًا أو لاعبًا للعبة.

المنافسة الصحية تعزز التقييم الصادق للقدرات: ما أسرع طريقة لك لقياس كفاءتك بمهنتك؟ ربما لديك قياسات طويلة المدى مثل الأهداف السنوية والشهرية. لكن ماذا لو أردت معرفة كيفية أدائك اليوم؟ كيف ستجري القياس؟ يمكنك النظر إلى قائمة ما عليك فعله. لكن ماذا لو وضعت معيارًا منخفضًا جدًا لك؟ يمكنك سؤال رئيسك. لكن ربما تكون أفضل طريقة هي مشاهدة ما يفعله المماثلون لك فى العمل. لو كنت متأخرًا عنهم أو تسبقهم، ألن يخبرك ذلك شيئًا؟ ولو كنت متأخرًا ألن تحاول معرفة ما الخطأ الذي ترتكبه؟ قد لا تكون تلك هي الطريقة الوحيدة التي تقيِّم بها نفسك، لكن بالتأكيد يمكنها أن تمدك بفحص واقعي.

المنافسة الصحية تخلق الصداقة الحميمة: عندما يتنافس الناس مع بعضهم، فيخلق هذا الأمر نوعًا من الرباط بينهم سواء أكانوا بنفس الفريق أم بفرق متنافسة. حينما تكون المنافسة مستمرة وبود فى نفس الفريق فهذا يخلق رابطة أقوى من الممكن أن تؤدي إلى صداقة حميمة.

المنافسة الصحية لا تصبح شخصية: إن المنافسة بين أعضاء نفس الفريق تتعلق كلية بالرغبة فى الاستمتاع. لو كانت المنافسة صحية فسيبقى أعضاء الفريق أصدقاء بعد انتهاء المباراة. فهم يلعبون ضد بعضهم بهدف متعة اللعب، وعندما ينتهون يمكنهم التعامل مع بعضهم بدون مشاعر سلبية.

تعجبني المزحة عن الديك الذي سحب بيضة نعامة إلي داخل عشته. ووضعها أمام جميع الدجاجات لتشاهدها وقال: "لا أريد إفزاعكم، لكنني أريدكم أن تشاهدوا ما يفعلونه بالخارج". بالتأكيد يمكن أن تحفِّز المنافسة الفريق على مواصلة التقدم.

3. وضع المنافسة في مكانها الصحيح

الهدف الرئيسي من المنافسة الصحية هو استغلالها لتحقيق النجاح للمؤسسة. والمنافسة الفعلية تساعد أعضاء الفريق الواحد على تحسين مهاراتهم ليوم المباراة. وإذا تم تسييرها بصورة صحيحة فستستخدم لهزيمة الفريق الآخر.

الهدف الرئيسي من المنافسة الصحية هو استغلالها لتحقيق النجاح للمؤسسة.

بالطبع قد يتطرف بعض القادة بذلك. حكى "تومي لاسوردا" المدير السابق لفريق لوس أنجلوس دودجرز عن اليوم الذي تحدد أن يلعب به فريقه ضد فريق سينسيناتي ريدز. في الصباح توجه لاسوردا إلى دار العبادة. وبمجرد جلوسه بمقعده تصادف أن جاء جوني ماكنمارا مدير فريق الريدز لنفس دار العبادة وجلس بجواره على نفس المقعد الخشبي.

نظر كلاهما إلى الآخر لكنهما لم يتكلما.

عندما أنهيا الصلاة وطفقا في الخروج، حينها لمح لاسوردا المدير الآخر وهو يقف ليوقد شمعة.

تصور أن ذلك يشحذ من همة فريق الريدز. فقال لاسوردا: "عندما غادر ذهبت وأطفأت الشمعة, وطوال المباراة كنت أصرخ عليه، 'يا ماك، لن تربحوا؛ لقد أطفأتها'. هزمناهم في ذلك اليوم 13-2".

4. معرفة متى تتوقف

مهما تكن رغبتك في الفوز، فإن أردت التنافس بطريقة صحية يتحتم عليك أن تتأكد ألا تتجاوز الحدود "وتؤذي" زملاءك. لأنك إذا فعلت ذلك فسوف تنفرهم. ووضع هذه الحدود ليس صعبًا. أعتقد أنه حينما ترتفع المنافسة بالسلوك نحو الأفضل فإنها تعد صحية. أما إذا تسببت بانخفاض القيم الأخلاقية وإيذاء الفريق الآخر، فهي غير صحية وخارج الحدود.

عندما كنت أقود سكايلاين بمنطقة سان ديجو كان لديَّ فريق شديد الكفاءة وشديد المنافسة. كانت المجموعة الأساسية المتولية للسلطات تتكون من دان ريلاند، وشيريل فليشر، وتيم إلمور. كانت لكل منهم إدارته ومجال خبرته لكنهم كانوا في تنافس دائم ومحاولة دائمة للتفوق على بعضهم. تسبب تنافسهم الودي في جعلهم في حالة استنفار دائمة، وذلك ألهم بقية الموظفين الانضمامَ إليهم وبذل أفضل ما لديهم. لكن على الرغم من شدة المنافسة بينهم وصعوبتها فلو أن أيًا منهم واجه مشكلة فتجد الآخرين يسارعون للوقوف بجانبه ومساعدته في حلها. لقد وضعوا دومًا فوز الفريق أهم من فوزهم الشخصي.

اليوم يتفوق هؤلاء الثلاثة بفعل العديد من الأمور بمؤسسات مختلفة عبر البلاد لكنهم ما زالوا أصدقاء. يتواصلون ويتشاركون بالقصص وما زالوا يمدون يد العون لبعضهم كلما استطاعوا. لا يفنى نوع الرباط الذي ينشأ بين المتنافسين بسهولة. فهم يكنون احترامًا عميقًا لبعضهم يستمر معهم لإعطائهم المصداقية -والتأثير- على بعضهم.

المبدأ رقم 3 للقيادة على نفس المستوى

كن صديقًا

نعتبر أنفسنا غالبًا نلعب عدة أدوار لمن يعملون بجانبنا -فنحن زملاء وأعضاء فريق واحد ومشاركون ومتنافسون- لكننا غالبًا ننسى الدور الوحيد الذي يرغب فيه الجميع؛ الصديق. كتب الشاعر رالف والدو إميرسون: "إن بهاء الصداقة ليس في اليد الممدودة ولا في الابتسامة العطوفة ولا في متعة الصحبة ولكنه في الإلهام الروحي الذي يأتي للفرد حينما يكتشف أن هناك شخصًا يؤمن به، وعلى استعداد للثقة به".

لا يهم كم يبدو زملاؤك متنافسين ومندفعين فسوف يستمتعون بوجود صديق بمكان العمل. بعض الأفراد لا يبحثون عن الصداقة بمكان العمل لكنهم بالتأكيد سيفيدون من وجود صديق هناك. عندما تكون الوظيفة شاقة أو مزعجة فإن وجود صديق يكون أحيانًا هو الدافع الوحيد للتطلع إلى الذهاب للعمل. وحتى إذا كانت الوظيفة جيدة فوجود صديق بها مثل وجود الكِريمة فوق الكعكة.

للوصول إلى العمل الجماعي
أضف الصداقة

لماذا أنصح أن تعمل على تنشئة صداقات بمكان العمل؟

الصداقة هي أساس التأثير

قال الرئيس إبراهام لينكولن: "كى تكسب شخصًا في صفك فأقنعه أولًا أنك صديقه المخلص". إن العلاقات الجيدة تجعل التأثير ممكنًا والصداقة من أكثر العلاقات الإيجابية التي يمكن تنشئتها بمكان عملك ومع زملائك.

الصداقة هي إطار النجاح

أعتقد أن النجاح طويل المدى لا يمكن تحقيقه بدون مهارات اجتماعية جيدة. قال ثيودور روزفلت: "أهم مكون منفرد في تركيبة النجاح هو معرفة كيفية الانسجام مع الآخرين". بدون ذلك فإن معظم الإنجازات غير ممكنة حتى ما ستنجزه ستشعر أنه أجوف.

الصداقة هي الملجأ وقت العواصف المفاجئة

إذا مررت بيوم سيئ فمن يمكنه إشعارك بشعور أفضل؟ الصديق. عندما تضطر إلى مواجهة مخاوفك فمع من تفضل ذلك؟ الصديق. عندما تسقط على وجهك فمن يساعدك على النهوض؟ الصديق. كان أرسطو على حق حين قال: "الأصدقاء الحقيقيون ملجأ آمن".

كيف تكون صديقًا

لا شك أن لديك أصدقاء بالفعل، فأنت إذن تعرف كيف تنشئ الصداقات. لكن علاقات العمل قد تكون غالبًا مختلفة وأريد أن أقترح طريقة معينة تتبعها وأنت تتعامل مع الصداقة في نطاق مؤسستك. اجعل

هدفك أن تكون صديقًا لا أن تجد صديقًا.

عندما يتعامل الناس مع الصداقات يبحثون عمن يتبادل معهم الجهود ببناء العلاقة، ولو لم يشعروا بأي نوع من الجهود المتبادلة فإنهم يهجرون هذا الشخص ويبتعدون عنه. في العمل إن أردت أن تقود المساوين لك فستحتاج أن تعمل باستمرار لأن تبقى صديقًا، حتى لمن لا يبذلون أي مجهود بالعلاقة.

عندما تتقرب من زملائك أريد أن أشجعك على تضمين هذه الخطوات التالية بالطريقة التي ستتبعها:

1. أنصت!

قال المؤلف ريتشارد إكسلي ذات مرة:

> الصديق الحقيقي هو من ينصت ويتفهم عندما تشركه في أعمق مشاعرك. إنه يدعمك عندما تكافح، ويصوبك بلطف وحب عندما تخطئ، ويسامحك عندما تفشل. الصديق الحقيقي يحثك على النمو الشخصي، ويدفعك لتحقيق أقصى قدراتك. والأمر الأكثر روعة أنه يحتفي بنجاحاتك كما لو كانت نجاحاته.

العملية برمتها تبدأ بالإنصات.

العديد ممن يرغبون في عدم التحدث مع أحد في أوقات الدوام ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم. إن رغبوا في التفاعل مع الآخرين فهو إما للبحث عن موقع أو لكي يسمعوا الآخرين ما سيقولونه. من النادر أن ينحرف الناس عن خط سيرهم لينصتوا لما سيقوله الآخرون.

قال رالف نيكزلاس: "الحاجة الأساسية من الاحتياجات البشرية هي الرغبة في أن نفهم ونُفهَم. إن أفضل طريقة لفهم الآخرين هي الإنصات إليهم". إن أصبحت مستمعًا جيدًا باستمرار لزملائك فسوف يرغبون في إمضاء الوقت معك. وسيبدأون في البحث عنك. ولو نمت صلة بينكم فمن المحتمل أن يبدأوا بسؤالك النصيحة. تلك هي نقطة البداية ليكون لك تأثير عليهم.

2. أوجد ميولًا مشتركة غير متعلقة بالعمل

قال فرانك كلارك: "كي أستمتع بصديق، نحتاج أن يكون بيننا ما هو أكثر من مجرد كراهية نفس الأشخاص". ولسوء الحظ، يبدو أن ذلك الإحساس هو ما يجمع بين العديد ممن يعملون معًا. إذن ما هو الحل لو لم تكن تشارك زميلك فى العمل ميوله؟ حاول أن تكتشف ما يجمع بينكما خارج حدود الوظيفة.

إذا نظرت إلي الجميع على أنهم أصدقاء محتملون وبحثت عن نقاط مشتركة داخل وخارج العمل فستتوفر لديك فرصة جيدة لإيجاد ميول مشتركة. وهكذا تُبنى الصداقات.

3. كن متواجدًا في غير ساعات العمل

وكما تحتاج أن تجد ميولًا مشتركة خارج نطاق العمل لتنشئ صداقة بينك وبين زملائك، تحتاج أيضًا أن تكون متاحًا خارج ساعات العمل. إن الصداقة الحقيقية تعني أن تكون موجودًا لأصدقائك في جميع الأوقات.

إذا لم تقم بأشياء خارج ساعات الدوام فعلى الأرجح لن تتطور العلاقة خارج نطاق دائرة العمل. في

اللحظة التي تُخرِج علاقتك بزميل عمل خارج نطاق بيئة العمل فإنها على الفور تبدأ في التغير. فكر بأول مرة تناولت الغداء مع زميل خارج موقع العمل. حتى لو كان الحديث كله عن العمل ألم تغير هذه الجلسة الطريقة التي تنظر بها إلى ذلك الشخص؟ ماذا لو لعبت الكرة مع فريق العمل أو الجولف مع الزملاء؟ ألم تعرف العديد من الأمور التي لم تكن تعرفها أبدًا من قبل؟ ألم تزدد بصيرة بشخصيات لم تكن واضحة حتى ذلك الحين؟ فكر فى المرة الأولى التي ذهبت بها إلى منزل زميل وفكر بالرابطة الشخصية التي شعرت بها تجاه هذا الشخص فيما بعد.

الصداقة الحقيقية ليس لها وقت محدد. عندما يحتاج إليك صديقك لا يقول الأصدقاء الحقيقيون: "الساعة تخطت الخامسة. هل بإمكانك الاتصال بي غدًا؟ أكيد أنك ترغب في احترام خصوصية الآخرين ولا تريد انتهاك الحدود الشخصية لأحد لكن لأن القيادة ليست محددة بوقت فكذلك الصداقة.

4. تمتع بروح الدعابة

قال عازف البيانو الكوميدي فيكتور بورج: "الضحك هو أقصر مسافة بين شخصين". وقد وجدت ذلك غالبًا صحيحًا. يمكن للدعابة أن تربط من ليس بينهم الكثير من الأمور المشتركة.

قال تشارلي ويتزل أنه عندما بدأ في التحضير لرسالته للماجستير كان جادًا بطريقة موجعة جدًا. كان يتعامل مع الحياة -بكل ما بها- بطريقة شديدة الجدية. لكن أثناء عامه الثاني بدراسة الماجستير أصبح مدرسًا مساعدًا وتعرف على زملائه الذين يدرِّسون دورات الإنشاء باللغة الإنجليزية بجامعة نيوأورليانز. كان أحدهم هومر أرينجتون.

نشأ هومر بكاليفورنيا الجنوبية والتحق بجامعة بيركلي، ثم اشتغل بالعديد من الوظائف المثيرة من ضمنها سائق أجرة بمدينة نيويورك لمدة سنتين. كان جميع طلاب الماجستير الأربعة عشر يجتمعون بمكتبهم المشترك لتبادل القصص عن تجاربهم بالدراسة والمتاعب التي يواجهونها. كان هومر طالبًا جيدًا وذكيًا لكنه أيضًا يتمتع بروح دعابة عالية. عندما يروي تشارلي قصة عن أمر ما يضايقه حقًا فهو يرى الدعابة الموجودة به، ويبدأ في سرد النكات عنه وينتهي بهم الأمر جميعًا إلى الضحك.

على الرغم من أن الرجلين لم يكن بينهما الكثير من الأمور المشتركة إلا أنهما أصبحا سريعًا أصدقاء. الآن وبعد عشرين عامًا يدين تشارلي لهومر لمساعدته على عدم التعامل مع الأمور بجدية شديدة وإيقاظ روح الدعابة لديه وهو ما يمتن به له باستمرار.

"أفضل أصدقائك هو من يخرج منك أفضل ما فيك".

-هنري فورد

إذا حافظت على روح الدعابة لديك حتى فى الأوقات الصعبة عندما تصعب الوظيفة ويشعر الزملاء بالتعب، فسوف تخلق جوًا إيجابيًا وتظهر بمظهر من يمكن اللجوء إليه. وذلك بالتأكيد سيزيد من فرصك لاكتساب صديق.

5. قل الحقيقة عندما يكذب الآخرون

ذات مرة كان هنري فورد يتناول الغداء مع أحدهم، وسأله ذلك الرجل: "من أقرب الأصدقاء

إليك؟". فأجاب الرجل بأنه غير متأكد فاستدرك فورد "سأقول لك!" وأخرج قلمًا وكتب إجابته على مفرش الطاولة "أفضل أصدقائك هو من يخرج منك أفضل ما فيك".

ذلك هو ما يفعله الأصدقاء لبعضهم. إنهم يخرجون أفضل ما فيهم. غالبًا يحدث ذلك بالتشجيع لكن أحيانًا يكون أفضل شيء تفعله لأصدقائك هو أن تقول لهم الحقيقة. ليس الجميع على استعداد لذلك؛ لأنهم لا يريدون المغامرة بالعلاقة أو لا يكترثون بالقدر الكافي لبذل ذلك المجهود.

هناك مثل شرقي يقول: "إن الصديق هو من يحذِّرك". عندما تكون مقبلًا على مشكلات فإن صديقك يخبرك. عندما تعميك العواطف فإن صديقك يخبرك. عندما تكون جودة عملك تضر بالمؤسسة أو قد تضر حياتك المهنية فإن صديقك يخبرك بالحقيقة.

إن اطلاع الآخرين على الحقيقة المؤلمة يمكن أن يكون مجازفة. السخرية بهذا الأمر هو أنك يجب أن تتمتع أولًا بالمصداقية لدى من تود أن يسمع منك مثل هذه الأمور. لذا فهي لعبة مزدوجة. إذا لم تخبر صديقك فأنت لست صديقًا بحق. لكن كي تخبره يجب أن تكون صديقًا فعلًا وإلا فلن يتقبل منك ما ستقوله. كلما زاد مقدار الثقة لديه، زادت فرصتك لأن يستمع لما ستقول.

يُقال إن تشارلي شواب -الذي بدأ حياته كسائق حتى وصل لوظيفة رئيس شركة كارنيجي للصلب- قائد رائع ومحفِّز ممتاز. لقد عرف أهمية قيمة الصداقة بكافة مناحي الحياة بما فيها العمل. قال شواب:

> "كن صديقًا للجميع. حينما يكون لك أصدقاء ستعرف أنه يوجد من سيقف بجانبك. أتعرف المثل القديم الذي يقول إذا كان لديك عدو فستجده فى كل مكان. فليس من المجزي كسب الأعداء. امض فى حياتك وكن عطوفًا وودودًا تجاه الجميع من حولك وستفاجأ كيف ستكون حياتك سعيدة.

كما ستفاجأ أيضًا من التأثير الذي ستكتسبه مع زملائك.

المبدأ رقم 4 للقيادة على نفس المستوى

تجنب الأساليب السياسية

وصل أحد السياسيين متأخرًا عن خطبة كان المتحدث الرئيسي بها. إنه عادة ما يقوم بواجبه لكن بسبب جدوله المزدحم لم يتمكن من التحضير للخطبة. أسرع بالدخول بينما ينهي الحضور طعامهم وتم اصطحابه إلى المنصة بدون أن يتمكن من التحدث إلى أحد.

عندما تم تقديمه للجمهور لم يكن لديه ما يفعله سوى الغوص فى الموضوع. وبينما الأضواء الساطعة تنعكس على عينيه بدأ الحديث فورًا عن الموضوعات الأساسية بحملته وتحدث باستفاضة. عندما توقف برهة همس إليه من بجواره أن الحضور الذين يتحدث إليهم يؤيدون الجانب الآخر من القضية التي يعرضها.

على الفور وبدون أن يفقد إيقاعه قال السياسي: "أصدقائي، الآن بعد أن شرحت لكم موقف المعارضة بالتفصيل فسوف أقول لكم الحقيقة".

قد ينجح بعض من يبحثون عن وظيفة عامة بهذه الأساليب -رغم أنها عادة تنقلب عليهم- لكن الناس فى بيئة العمل حيث يعرفهم زملاؤهم بالتأكيد لا يستطيعون ذلك. إن استخدام الأسلوب السياسي في العمل بالتأكيد سينفر زملاءك.

سأعرّف "الأسلوب السياسي" بأنه تغيير ما أنت عليه أو ما تفعله عادة للفوز بميزة من لديه سلطة حالية. ذلك يعني أن بين من يترشحون إلى الوظائف العامة يمكن أن يتغير الموقف من قضية ما تبعًا للمجموعة التي يتحدث إليها. أما فى مجال العمل فذلك يعني التزلف للمدير وتغيير المواقف باستمرار للوقوف دومًا بالجانب الرابح أو استغلال الآخرين لتحقيق الفوز بدون الاهتمام بتأثير الأمر عليهم. إن السياسيين انتهازيون ووصوليون فهم يفعلون ما تمليه اللحظة لتحقيق الفوز بصرف النظر عن مصلحة زملائهم وموظفيهم أو المؤسسة.

طريقان للتقدم

يبدو أن هناك طريقين أساسيين للتقدم بالمؤسسة. واحد عن طريق إنجاز العمل. والثاني عن طريق الاحتيال للحصول على مزايا. ذلك هو الفرق بين الإنتاج والسياسة.

من يعتمدون على الإنتاج	**من يعتمدون على السياسة**
يعتمدون على كيف يتقدمون	يعتمدون على من يعرفون
يركزون على ما يفعلون	**يركزون على ما يقولون**
يصبحون أفضل مما يبدون	يبدون أفضل مما هم فى الحقيقة
يوفرون الثروة	يستخدمون طرقًا مختصرة
يفعلون ما هو مطلوب	يفعلون ما هو مرغوب فيه

يعملون للسيطرة على مصيرهم	يتركون الآخرين يسيطرون على مصيرهم
يتطورون ليصلوا إلى المستوى التالي	يتمنون أن يعطى لهم المستوى التالي
يبنون القرارات على المبادئ	يبنون القرارات على الآراء

الخلاصة هى أن من يطلق عليهم "سياسيون" تحكمهم رغبتهم في التقدم بدلًا من الرغبة في الامتياز والإنتاجية والعمل الجماعي أو الثبات على المبدأ. أيًّا كانت قيمهم ومهاراتهم فهي ثانوية بالنسبة لطموحهم. وبينما يبدو في بعض الأحيان أنهم يتقدمون فإن مكاسبهم دومًا مؤقتة. على المدي البعيد فإن الأمانة والثبات على المبادئ والإنتاجية دومًا تؤتي ثمارها، من خلال عمل جماعي أفضل وضمير مستريح.

إذا كنت تتبع الأسلوب السياسي بالعمل في الماضي فربما تكون قد شاهدت غيرك يتبعه وتصورت أن هذا ما عليك فعله للتقدم فى حياتك المهنية. أو ربما لم يكن لديك الثقة بنفسك لأنك لم تكن تتطور ولم تكن مهاراتك تتقدم. ربما تكون اتبعته بدون سوء نية لكن أيًّا ما كانت الأسباب فإذا كنت اتبعت هذا الأسلوب فلتتأكد أنك قد خنت ثقة بعض زملائك. وعلى الأرجح ستحتاج إلى أن تذهب لتعتذر إليهم وتطلب العفو. قد يكون ذلك شاقًا لكن إن أردت قيادة المساوين لك فسوف تحتاج لأن تعيد اكتساب المصداقية مع زملائك.

إذا لم تكن شخصًا سياسيًا بطبيعتك فما زلت أنصحك أن تتوخى الحذر. فبعض بيئات العمل يبدو أنها تدفع من بها إلى هذا السلوك الذي يدمر علاقة الزملاء بعضهم ببعض. لتجنبس مثل هذه المشكلات قم بالآتي:

1. تجنب النميمة

يقال إن العظماء يتحدثون عن الأفكار، والأشخاص العاديون يتحدثون عن أنفسهم، أما الصغار فإنهم يتحدثون عن الآخرين. ذلك ما تفعله النميمة. إنها تجعل الناس ضعفاء. حقيقة لا يوجد أي ميزة إيجابية في النميمة. إنها تقلل من شأن من تتحدث عنه. وتقلل من شأن المتحدث وكذلك المستمع؛ لذلك يجب أن تتجنب ليس فقط نشر النميمة، ولكن أيضًا الاستماع إليها. إذا منعت الآخرين من نقل النميمة لك فسوف تشعر بشعور أفضل تجاه الشخص الذي يُتحدث عنه وكذلك عن نفسك. بالإضافة إلى ذلك فمن ينقل لك النميمة سينقل عنك كذلك.

العظماء يتحدثون عن الأفكار، والأشخاص العاديون يتحدثون عن أنفسهم، أما الصغار فإنهم يتحدثون عن الآخرين.

قال رئيس الوزراء البريطاني ونستون تشرشل: "عندما تصمت النسور تبدأ الببغاوات في الثرثرة". إن قادة ال- 360 درجة مثل النسور: إنهم يسمون ويلهمون ويحلقون عاليًا. ولا يتحدثون فقط لمتعة الكلام. إنهم لا ينفثون بالكلام عن الآخرين ليشعروا شعورًا أفضل. إن كانت لديهم مشكلة مع شخص

ما يذهبون إليه مباشرة للتحدث عنها، وليس من خلال طرف ثالث أبدًا. إنهم يمدحون علنًا وينتقدون سرًا. ولا يقولون أبدًا شيئًا عن الآخرين لا يريدونهم أن يسمعوه، لأنهم في الغالب سيسمعونه.

2. ابتعد عن الخلافات الصغيرة

في معظم أماكن العمل توجد ضغائن قديمة وعداءات قائمة وخلافات صغيرة تسري كالأنهار بالمؤسسة. قادة المنتصف الذين يتمتعون بالحكمة يتجنبون الانغماس في هذه المشكلات بسهولة حتى لو تصوروا أن بإمكانهم حلها. كما يقول المثل: "يعلم الكلب أن بإمكانه هزيمة الظربان في أي وقت، ولكنه يعلم أن الأمر لا يستحق". ذلك أيضًا هو التوجه الذهني الذي يتمتع به قادة الـ 360 درجة.

تلقيت مؤخرًا رسالة إلكترونية من مارفن سكيب شونهالز الرئيس التنفيذي لـ Wilmington Savings Fund Society، الذي قابلته وأنا أحاضر بمؤتمر التنفيذيين بدالاس بولاية تكساس. عندما قابلت سكيب أخبرني القليل عن نفسه وطلبت منه أن يكتب لي ويحكي لي أكثر عن قصته. كتب عن كيفية معيشته ذات مرة في ميتشجان، وخدمته فى مجلس المدينة المكون من سبعة أفراد. قال إن لديه براعة في رؤية الصورة الكبيرة وتوليف العديد من وجهات النظر. فكتب:

> كنت غالبًا قادرًا على تلخيص الموضوعات سريعًا، ونقل المجموعة إلى مستوى أعلى من النقاش وأقل تفصيلًا. نتيجة لذلك، طلب أعضاء المجلس رأيًا بازدياد العديد من الموضوعات التي تعرض على المجلس.
>
> وأنا أجد ذلك يحدث لم أحاول أبدًا الاستفادة منه. كنت على استعداد للتعبير عن رأيي لكنني فى النهاية كنت أرجع إلى العمدة. كما كنت أختار موضوعاتي التي أتدخل بها. فأحيانًا حتى لو وجدت أن المجلس ليس لديه الصورة الكاملة عن موضوع ما فإنني لا أتدخل دائمًا. فأترك بعض الموضوعات بلا تدخل مني رغم أنني لا أوافق عليها. أدركت أنني اكتسبت مصداقية بعدم الإدلاء برأيى في كل موضوع.

استمر سكيب يحكي كيف أنه خلال عام أصبح القائد غير الرسمي للمجلس، وفيما بعد أصبح العمدة.

إنه نوع من النضج أن يعرف الفرد ما الأمر التافه وما ليس كذلك. متي يتدخل ومتي يتراجع ويسمع. إن أردت أن تصبح قائد 360 درجة تتميز بالكفاءة، فستحتاج أن تنمي هذه القدرة.

3. دافع عن الصواب وليس عما يلقى رواجًا

بينما أعتقد أن على القائد الحكيم التراجع والاستماع لكنني أعتقد أيضًا أنه يجب أن يساند الحق حتى لو كان ذلك أمرًا لا يلقى شعبية. كيف تفعل ذلك؟ كيف تعرف متى تساند وتدعم، ومتى تتخلى خاصة في وسط ثقافة ترى الحقيقة مسألة شخصية؟ ردي هو أن تتبع القاعدة الذهبية: في كل الأمور افعل مع الآخرين ما تود أن يفعلوه معك. 1

في كتاب Ethics 101، شرحت أن القاعدة الذهبية موجودة بكافة ثقافات العالم ولكن بأشكال مختلفة. وعندما يُعامل أحد بطريقة لا ترضاها لنفسك فيجب عليك الوقوف والمساندة.

4. انظر إلى الموضوع من كافة الوجوه

تعجبني هذه النصيحة عن الأعمال: قبل أن تتجادل مع رئيسك ألق نظرة على الموضوع من كلا الجانبين: جانبه وجانبك.

لعل رؤية الأمور من منظور زملائك قد لا تكون بنفس أهمية رؤيته من منظور مديرك لكن ما زال تعدد وجهات النظر أمرًا له قيمة عظيمة. فهو يجنبك الوقوع فريسة لجمود الفكر.

قبل أن تتجادل مع رئيسك ألق نظرة على الموضوع من كلا الجانبين: جانبه وجانبك.

إحدى مزايا القيادة من منتصف المؤسسة هو أنها تتيح لك الفرصة لرؤية الأمور من منظور قد لا يلحظه الآخرون. فقادة المستوى الأعلى لديهم غالبًا مشكلة أنهم لا يرون سوى الصورة الكلية أو النتيجة. كذلك من بقاع المؤسسة رؤيتهم محدودة بدرجة مساوية، فهم غالبًا يرون ما في حدود منطقتهم فقط. أما قادة المنتصف فلديهم رؤية أفضل. إنهم يعرفون كيف تؤثر كل قضية عليهم لكنهم أيضًا قادرون على النظر إلى الأعلى وإلى الأسفل. إنهم قريبون ممن يعملون بالأسفل ويدركون وجهة نظرهم كما أنهم قريبون من الأعلى لرؤية -على الأقل- بعض من الصورة الكلية. يستفيد قادة الـ 360 درجة الاستفادة القصوى من منظورهم الفريد لكي يتمكنوا من القيادة لأعلى ولأسفل وعلى نفس المستوى.

5. لا تعارض المصلحة العامة

تتعلق السياسة دومًا بالسلطة. يحمي القادة السياسيون كل ما لديهم لأنهم لا يرغبون في فقدان السلطة. فإذا فقدوا السلطة فقد لا يربحون. كما ذكرت سابقًا فإن الفوز هو دافعهم الأساسي. إن من يرغبون في الفوز بأي ثمن، يحاربون ويقاتلون من أجل الاحتفاظ بما لديهم. يحاربون من أجل ميزانيتهم. ويحاربون من أجل مساحة المكتب. ويحرسون أفكارهم. ويدخرون مستلزماتهم. فطالما كان ملكهم فعليهم حمايته.

أما من يرغبون في قيادة المساوين لهم فعليهم التمتع برؤية أوسع من ذلك. إنهم يهتمون بما فيه مصلحة الفريق. فإذا كان عليهم التخلي عن بعض المساحة لمساعدة المؤسسة فهم لا يترددون. وإذا كان من الأفضل أن يقوم قائد آخر بإنجاز مهمة قاموا بها في السابق –ولو ذهب بعض من ميزانيتهم لهذا القائد– فإنهم لا يرفضون. فما يهم هو الفريق.

6. قل ما تعنيه، واعنِ ما تقوله

مثل جميع أنواع القيادة الأخرى، فإن قيادة الـ 360 درجة تتعلق ببناء الثقة. عندما سُئل ونستون تشرشل عن أهم صفات السياسي قال: "إنها قدرته على التنبؤ بما سيحدث في الغد، وفي الشهر القادم وفي العام القادم، وقدرته على أن يشرح فيما بعد لماذا لم يحدث ما توقعه". أدرك تشرشل آليات عمل السياسة وآليات عمل كل فرد في القرن العشرين. يجد القادة السياسيون أنفسهم تحت ضغط هائل. ربما يكون ذلك ما يجعلهم يضعفون ويقولون ما يريد الآخرون سماعه عوضًا عما يعتقدونه بالفعل وهؤلاء الذين يضعفون يخلقون سمعة سيئة تطول كافة السياسيين.

إن أردت تنمية الثقة مع الآخرين فيتحتم عليك أن تكون أكثر من مُؤَهَّل. يتحتم أن تكون صادقًا وثابتًا على مبادئك. إن السبيل للوصول إلى هذه الصفات يتضمن التأكد من تطابق ما تقوله مع ما تفعله. إذا فعلت ذلك فإن من يعملون معك سيعرفون أن بإمكانهم الاعتماد عليك.

لا أقصد أن أضفي مظهرًا سلبيًا على كل من يشتغل بالسياسة. فقد عرفت الكثير من المرشحين لمناصب عامة وهم بقمة النزاهة ويرغبون في مساعدة الآخرين بصدق. لكن كلمة سياسي التي كانت تستحضر تصورات إيجابية أصبحت الآن ذات مدلول سلبي لدى معظم الناس.

بدلًا من أن تحاول أن تكون سياسيًا فلتكافح لتكون رجل دولة. يذكر قاموس ويبستر العالمي الجديد الفرق بين السياسي ورجل الدولة كما يلي:

> يختلف المصطلحان خاصة في دلالاتهما اللفظية؛ فكلمة "سياسي" توحي بالخطط والأدوات التي يستخدمها من يعمل بالسياسة لتحقيق مصالح حزب أو مكاسب شخصية.
>
> أما كلمة "رجل دولة" فتشير إلى القدرة البارزة والرؤية النافذة والتفاني الوطني الإيثاري لمن يتعامل مع شئون الدولة. 2

إنها فكرة ممتازة أن تصبح رجل دولة لمؤسستك. لو احتفظت دومًا بالصورة الكلية بذهنك وغلَّبت الإيثار على الأثرة وحاولت أن تكون دبلوماسيًا مع زملائك، فسوف تتميز وتكتسب المصداقية وتحسن من كفاءتك وكفاءة فريقك. وستزيد كذلك من تأثيرك على الآخرين.

وسّع دائرة معارفك

في عام 1997، نقلت شركاتي من سان دييجو كاليفورنيا إلى أتلانتا جورجيا. في أعقاب هذا الانتقال شعرت بأنني أحتاج إلى أن أوسع من دائرة معارفي بداخل المجتمع الأفروأمريكي الذي كان عالمًا جديدًا تمامًا بالنسبة لي.

نشأت في بلدة صغيرة في أوهايو بالخمسينيات والستينيات حيث لم يكن يعيش الكثير من الملوّنين. فى العشر سنوات الأولى من حياتي المهنية، عملت مبدئيًا بريف إنديانا وأوهايو، بوسط الولايات المتحدة الأمريكية. خلال السنوات الخمس عشرة التالية عملت بكاليفورنيا الجنوبية. هناك تعرفت على الثقافة الأسبانية الأصل وشعبها، وتعرفت على أشخاص ذوي خلفيات عدة. لكن مرة أخرى لم يكن هناك العديد من الأفروأمريكيين. حتى فى المؤتمرات التي أحاضر بها فى أنحاء البلاد كان بها نسبة ضئيلة من المشاركين الأفروأمريكيين. لذلك عندما انتقلت إلى أتلانتا بقلب الجنوب عرفت أن الوقت قد حان كي أوسع من آفاقي بهذه المنطقة.

عرفت شخصًا في أتلانتا تمنيت أن يساعدني بهذا الأمر: د. صامويل شاند الذي كان عميدًا لكلية بيلا هايتس؛ وهي كلية عرقية غالبية طلبتها من الأفروأمريكيين. سألت سام هل يقبل أن يعرفني على قادة أفرو أمريكيين ذوى نفوذ بالمنطقة، فقبل بكل سرور. ومنذ ذلك الوقت، وفى كل شهر كان يدعوني على غداء يحضره قادة مختلفون من هذا المجتمع.

كانت تجربة رائعة لي لتطوير الذات. قابلت العديد من الأشخاص المذهلين مثل إيدي لونج وهو قائد ممتاز لواحدة من أكبر دور العبادة بأتلانتا وكوريتا سكوت وأبنائها وآخرين. عرفني القليل منهم من خلال سمعتي لكن معظم هؤلاء القادة لم يعرفوني. لقد أمضيت وقتًا رائعًا في التواصل معهم. استشعرت أن القليلين كانوا يتساءلون هل لي أغراض خفية لكنني أعتقد أنهم تقبلوا سريعًا أن رغبتي كانت التعلم، وإضافة القيمة لهم إن استطعت. تلك هي عقليتي مع كل شخص جديد أقابله. فى أوقات أثناء حفلات الغداء كنت خارج منطقة راحتي، ومع ذلك فإنني سعيد لأنني عرفت الكثير عن مجتمع الأفروأمريكيين وأصبحت على علاقات طيبة بالعديد من أصدقائي الجدد. من السهل دائمًا البقاء بالبيئة التي تشعرك بالراحة والأمان. في الحقيقة ذلك ما يفعله معظم الناس. إنهم يتجنبون التغيير ويبقون حيث الأمان. لكن لن يمكنك التطور وتجنب التغيير في نفس الوقت. الأمر لا يسير هكذا. إن أردت مد تأثيرك فعليك توسيع دائرة معارفك.

إن توسيع دائرة معارفك قد يكون أمرًا غير مريح لكنه سيفيدك كثيرًا. أولًا سيساعدك على التحسن. فتوسيع دائرتك سيعرضك لأفكار جديدة. ويدفعك لرؤية الأمور من منظور مختلف مما سيساعدك على توليد أفكار ذاتية مبتكرة. سيعاونك على تعلم أساليب جديدة للعمل ومهارات إضافية. وسيساعدك على أن تكون أكثر إبداعًا.

إن توسيع دائرتك له فائدة أخرى شديدة القيمة. إنه يوسع من شبكتك ويجعلك متصلًا بأفراد كُثر وشبكاتهم. ذلك ما وصفه تيم ساندرز رئيس الحلول التنفيذي بشبكة ياهو في كتابه Love Is the

Killer App. كتب ساندرز:

> يعتمد نجاحنا فى القرن الواحد والعشرين على من نعرفهم. فكل من بدليل هاتفنا هو شريك محتمل لكل شخص نقابله... إن العلاقات عبارة عن حلقات فى شبكتنا الشخصية وهي تشكل مستقبل حياتنا العملية وتنبئ بنجاحنا. بعض الشخصيات اللامعة بالاقتصاد الجديد مثل كيفين كيلي (New Rules for the New Economy) أو لاري دونز وشانكا مو (Unleashing the Killer App) يقولون إن الشركات والمؤسسات والكيانات الصغيرة لها قيمة عالية جدًا لشبكات العلاقات التي تنشأ بها. إذا نظمت وارتقيت بشبكة علاقاتك فسوف تكسب قيمة طويلة الأجل (وراحة بال) أكثر من الأسهم والأموال المشتركة وحسابات البنوك. كما ستخلق أيضًا إغراء لمعارف آخرين لينضموا إلى شبكتك. فهناك قانون يُسمى قانون تأثيرات الشبكة، وهو يقول إن القيمة تتضاعف مع العضوية... وعندما ننضم لشبكات علاقات قوية، نصبح أقوياء. 1

يؤمن ساندرز أن مع المعرفة والتعاطف فإن شبكتك هي عنصر النجاح الأكثر قيمة لديك.

كيف توسع من دائرتك؟

لدى كل منا دائرة طبيعية من الأشخاص يشعر بالراحة معهم. يشكل هؤلاء الأشخاص منطقة الراحة في العلاقات. ربما تستمتع بمقابلة الآخرين وتجعل من عاداتك الخروج والتواصل مع أفراد من خارج دائرتك. إذا كان الأمر كذلك، فلتستمر على هذا المنوال. كلما اتسع اتصالك بالآخرين زادت قدرتك على التأثير -والتأثر الإيجابي- بالآخرين.

إذا كنت لا تميل إلى الضغط على نفسك في هذه الناحية ففكر بهذا. إن البشر مثل حلقات المطاط. تزداد قيمتهم عندما تضغط عليها وتمدها وليس وهي فى وضع الثبات. إن قيمتك كقائد بالمنتصف ستزداد وأنت تضغط على نفسك، وتخرج خارج منطقة راحتك في علاقاتك، والتي تتكون في العادة من:

- من عرفتهم منذ فترة طويلة.
- من لديك معهم خبرات مشتركة.
- من تعرفهم، ويشبهونك.

ماذا سيحدث إذا ازداد عدد من بدائرتك من خمسة إلى خمسين أو من دستة إلى أكثر من مائة؟ إذا ما كان لديك أنت وزملائك سؤال ولم تجدوا له حلًا فهل تعرف من يمكنه الإجابة سريعًا؟ وإذا كان لديك صديق يبحث عن وظيفة فهل ستستطيع مساعدته بإيصاله لمن يبحث عن موظف؟ وإذا كنت تحاول الدخول فى سوق جديدة ألن يكون من الأفضل أن تتصل بأحد المعارف ليعطيك نبذة سريعة عن هذا المجال، أو على الأقل تتصل بمن له صديق في هذا المجال؟ كما ستتمكن من معرفة معلومات سريعة عن أفضل المطاعم بالبلدة، وأفضل مكان لتمضية العطلة ولشراء سيارة. ومع كل معرفة سريعة تنشئها مع زميل، تزداد القيمة المضافة إليك -وتكتسب تأثيرًا أكبر- على زملائك.

إن رغبت فى توسيع دائرة معارفك فكل ما تحتاج إليه هو خطة وإرادة. يجب أن تبذل أنت المجهود، ولكن يسعدني أن أمدك بالأفكار التالية لمساعدتك على وضع خطة:

1. توسَّع خارج دائرتك الداخلية

للخروج من منطقة الراحة لديك لماذا لا تبدأ بمن فيها؟ إن كل صديق لك لديه صديق ليس صديقك.

للخروج من منطقة الراحة لديك لماذا لا تبدأ بمن فيها؟ إن كل صديق لك لديه صديق ليس صديقَك. ابدأ بدائرة أصدقائك الفعليين ثم وسع المدار. فى أي مجال يعمل أقرب أصدقائك؟ من يعرفون قد يكونون ذوي فائدة لك؟ فكّر في الأشخاص الممتعين الذين سمعت أصدقاءك يتحدثون عنهم. فكر أيضًا في اهتماماتهم: مع من يمارسون هواياتهم وأسفارهم؟

أؤكد لك أن بإمكانك أن تأتي بلائحة من ثلاثة أو أربعة أصدقاء -وفي بعض الأحيان قد يصل العدد إلى دستة- ممن تود مقابلتهم من خلال أصدقائك. وقد يكونون هم أيضًا لديهم رغبة في الالتقاء بك! فلماذا لا تطلب من أصدقائك أن يعرفوك ببعض أصدقائهم؟ اطلب منهم أن يدبروا لقاء على الغداء كما فعلت أنا مع سام شاند، أو ربما تصاحبهم وهم يمارسون هواياتهم، أو ببساطة اطلب رقم هاتفهم، واتصل بهم بنفسك.

ستندهش كيف ستتسع دائرتك سريعًا بهذه الجولة الأولى. يمكنك مضاعفة دائرة معارفك مرتين أو ثلاث مرات أو أربع مرات فى أسبوعين فقط. وبمجرد أن توسع من محيط من تعرفهم فركز على أن تتواصل بصفة دورية مع أصدقائك الجدد.

2. توسع خارج تخصصك

أقدِّر من لديهم خبرة بمجالي. كما أنصح أن "تناقش حرفتك" مع من لديهم خبرة في نفس مجالك. لكن لا تحد نفسك أبدًا بالتواصل فقط مع من في مجالك.

إذا كنت تعمل بمؤسسة بأي حجم، وإذا كانت مؤسسة كبيرة متعددة الأقسام، فأنصح أن تبدأ بالتواصل مع من بالأقسام الأخرى. لا يهم بأي نوع من المؤسسات تعمل، فطالما هناك صلات وتفاهم بين الأقسام المختلفة يربح الجميع. عندما تنمو صلات جيدة بين موظفي المبيعات والمحاسبة أو بين الطهاة والنُدُّل بمطعم أو حينما يقدر العاملون بقسم التسويق والمهندسون بعضهم فذلك يساعد الجميع ويخدم العملاء والمؤسسة . فالكل رابح.

3. توسع خارج حدود نقاط قوتك

حتى خارج نطاق العمل، أعتقد أننا جميعًا نميل إلى احترام وتقدير من لهم نفس نقاط قوتنا. فنجوم الرياضة يلهون مع بعضهم. والممثلون يتزوجون من بعضهم. التجار يستمتعون بتبادل الحكايات مع تجار مثلهم. المشكلة هي أنك إذا أمضيت وقتك كله مع من هم مثلك سيصبح عالمك صغيرًا بفظاعة، ويتقلص تفكيرك.

إن كنت من النوع المبتكر فغيِّر من مسارك لمقابلة من هم من النوع التحليلي. وإذا كنت تتمتع بشخصية من النوع (أ) فتعلم أن تقدر نقاط القوة في الشخصيات الأكثر استرخاءً. وإذا كان تخصصك الأعمال فأمض وقتك مع من يعملون ببيئة غير ربحية. وإذا كنت من المتعلمين فتواصل مع العمال.

في أي وقت تسنح لك فرصة الالتقاء بمن لهم نقاط قوة مختلفة عنك فتعلم الاحتفاء بقدراتهم ومعرفتهم بصورة أفضل. سيوسع ذلك من خبرتك ويزيد من تقديرك للآخرين.

4. توسّع خارج حدود تحيزك

قال الروائي الفرنسي أندريه جيد إن "العقل غير المتحيز هو على الأرجح أندر الأشياء في العالم". لسوء الحظ، في الغالب هذا صحيح. أعتقد أن جميع البشر لديهم تحيزات من نوع ما. فنحن نتحيز ضد من لم نقابلهم بسبب الجنس أو العرق أو النوع أو الوظيفة أو الجنسية أو الدين. وذلك يحدنا بالفعل.

إذا رغبنا في التطور، ليس فقط خارج حدود دائرة معارفنا ولكن أيضًا خارج بعض القيود التي خلقتها أفكارنا، فنحتاج إلى كسر جدار التحيز المتواجد في عقولنا وقلوبنا. قال الروائي جوين بريستو: "يمكننا الحصول على العالم الجديد الذي نرجوه لو تخلصنا من تحيزنا في كل يوم وفي كل وقت. يمكننا بناء هذا العالم لو نفَّذنا الآن ما قلنا إننا نحارب من أجله".

أي مجموعة من البشر تشعر بأنك لا تحبهم، أو لا تثق بهم؟ لماذا تطورت لديك هذه الآراء؟ هل تأثرت رؤيتك بتصرفات بعض الأفراد؟ إن السبيل لتغيير وجهة نظرك هي أن تصل إلى هذه المجموعة من الناس، وتحاول اكتشاف نقاط مشتركة بينكم. قد تكون هذه أصعب دائرة تكسرها لكنها تستحق المحاولة.

5. توسَّع خارج حدود روتينك

الروتين هو أحد أكبر العوائق للتعرف على الناس. فنحن غالبًا نذهب لنفس الأماكن في جميع الأوقات، نفس محطة البنزين والقهوة والبقالة والمطاعم. ونستخدم نفس مقدمي الخدمات ونفس الشركات ونعمل معها. إنه أمر سهل. لكن أحيانًا يلزم أن نجرب شيئًا جديدًا. الأمر كله معتمد على الخروج من منطقة الراحة.

هناك أوقات يكون فيها الخروج من دائرة الروتين مساعدًا على التواصل مع من تعرفهم بالأصل. في ربيع عام 2005، نقلت شركتيَّ "إيكويب" وأي أس أس مكاتبهما لمبنى جديد. في الماضي كانت الشركتان تستخدمان مساحة مكتب منفصلة، ولكنها مرتبطة ببعضها من خلال صالات مشتركة. كما كانت غرف العمل والاجتماعات والغذاء مشتركة.

أما المكاتب بالمبنى الجديد فرغم أنها بنفس المبنى إلا أنها أصبحت أكثر انفصالًا. فصارت الشركتان تشغلان جناحين مختلفين، وبكل منهما مساحات داعمة. بعد الانتقال بأسابيع قليلة كنت أتحدث مع ليندا إيجرز مساعدتي التي تعمل معي منذ قرابة عشرين عامًا وأخبرتني أن التغيرات بالمكتب جعلتها تغير من روتينها.

في أي وقت كنت أتحدث مع ليندا كنت أسألها عن سير أمور العمل لأنها دومًا لديها إحساس جيد بجو المكتب، وعادة على علم بما يحدث به. لكن بعد الانتقال أبدت ملاحظة بأن "إيكويب" كانت بعيدة جدًا عن روتينها اليومي، وأنها ليست لديها أي فكرة عن سير الأمور بهذا الجانب من المبنى. لذلك قررت ليندا التي تتميز بعقلية منطقية أن تكسر روتينها على الأقل مرة في اليوم لتتفقد الأمور بـ"إيكويب". إنه عمل إضافي لكنها تعرف كم يمكن أن يكون مفيدًا.

أعرف أن أفكاري لتوسيع دائرة تأثير الفرد قد لا تكون ثورية. إنها مجرد أفكار عملية. لكن الهدف الأساسي من هذا الفصل هو التذكير بأنه لا يمكنك الانتظار لتأتي الحياة إليك، وإنما عليك أن تبادر وتستثمر وتفعل الصواب عندما لا تشعر بأنك لا تريد فعله، وخصوصًا فيما يتعلق بتنمية العلاقات.

لا أذكر مرة واحدة ندمت فيها لأنني خرجت خارج منطقة راحتي لمحاولة التعرف على من لا أعرفه. حتى إذا فشلت في التواصل ولم تنشأ بيننا كيمياء أو اتضح أن الشخص غير مقبول، دومًا ينتج عن الأمر نوع من الفائدة، مثل اكتساب خبرة جديدة أو تعلم شيء جديد أو التعرف على شخص آخر استمتعت بلقائه. إنه استثمار في الوقت والتأثير يستحق دومًا التعب من أجله.

المبدأ رقم 6 للقيادة على نفس المستوى

فليكن الفوز للفكرة الأفضل

تخيل أنك تستعد لاجتماع مهم سيحضره رئيسك وعدة أشخاص من نفس مستواك فى المؤسسة. لنفرض أن مديرك اختارك لقيادة الاجتماع، وترى أن تلك هي فرصتك لكى تلمع. قمت بواجبك من التحضير، وأمضيت ساعات من التفكير فى المشروع والعصف الذهني والتخطيط ومحاولة توقع عوائق المشروع وإيجاد حلول لتخطيها. بناء على المناقشة المبدئية مع موظفيك وزملائك، شعرت أن أفكارك أفضل من كل ما سمعته من أي شخص آخر.

لذا تبدأ الاجتماع بثقة كبيرة. لكن لا يمضى وقت طويل حتى تلاحظ أن الخطة لا تسير كما توقعت أو كما خططت. يلقي رئيسك بتعليق يحوِّل مجرى المناقشة لمنحى جديد كليًا. في البداية تقول لا بأس يمكنني تجاوز ذلك. فأفكاري ما زالت موجودة؛ أحتاج فقط أن أوجه انتباه الجميع إليها ثانية.

ثم يبدأ أحد زملائك بطرح فكرة. لا تجدها جيدة، ولكن الجميع يعتقدون أنها رائعة. ينطلق آخران من تلك الفكرة ويبدءان البناء عليها. يمكنك أن تشعر بالطاقة تسري بالغرفة. والأفكار تلمع. وأصبح الجميع يبتعدون عن كل ما أمضيت لأسابيع تخططه، ويبتعدون عن الفكرة التي كانت "وليدتك".

ماذا تفعل؟

في مثل هذه الظروف، يقوم معظم الناس باتباع غريزتهم الطبيعية والدفاع من أجل أفكارهم. فهم قد استثمروا الكثير في هذه الأفكار مثل:

- الاستثمار الذهني: يتطلب الأمر ساعات من التفكير والتخطيط وحل المشكلات لجمع وإبداع وتشذيب فكرة.
- الاستثمار الجسدي: الاستعداد لاجتماع مهم أو عرض تقديمي يأخذ عادة الكثير من الوقت والمجهود والموارد.
- الاستثمار النفسي: عندما يأتي الشخص بما يعتقد أنها فكرة جيدة من الصعب أن يمنع نفسه من التفكير فى كيف ستفيد الشركة، وكيف ستفيده شخصيًا فى حياته المهنية.

في هذا الوقت يصبح الشخص شديد الارتباط بأفكاره، ويصبح من الصعب السماح لهذه الأفكار بالموت وخاصة حينما يأتي من لم يقم بأي عمل ليأخذ كل الفضل.

الأفكار: دماء الحياة بكل مؤسسة

إذا رغبت في أن تكون قائد الـ 360 درجة فستحتاج أن تقاوم إغراء المحاربة من أجل فكرتك حين لا تكون هي الأفضل.

إذا رغبت في أن تكون قائد الـ 360 درجة فستحتاج أن تقاوم إغراء المحاربة من أجل فكرتك حين

لا تكون هي الأفضل. لماذا؟ لأن الأفكار الجيدة مهمة جدًا للمؤسسة. قال هارفي فايرستون؛ مؤسس شركة فايرستون للمطاط والإطارات: "إن رأس المال ليس مهمًا فى الأعمال وليست الخبرة مهمة، فبإمكانك أن تكتسب أيًّا منهما لكن المهم هو الأفكار. فإذا كان لديك أفكار فلديك أهم ما تحتاج إليه ولا يوجد حدود لما يمكن أن تنجزه فى عملك وفي حياتك. فالأفكار هي أعظم ما يملكه الإنسان ".

إذا رغبت في أن تكون قائد الـ 360 درجة فستحتاج أن تقاوم إغراء المحاربة من أجل فكرتك حين لا تكون هي الأفضل.

تمتلك المؤسسات الكبيرة قادة بكافة أقسام العمل، ينتجون أفكارًا عظيمة. وبذلك يصبحون عظماء. فالتقدم الذي يحرزونه والإبداعات التي يخلقونها لا تأتي من فراغ. فجلساتهم الإبداعية لا يسيطر عليها القادة. ولا يصبح كل اجتماع مباراة في المصارعة يفوز به من يهيمن على الجميع. لكن يتفاعل الجميع كفريق عمل وزملاء يعملون معًا؛ ليحرزوا التقدم لأنهم يرغبون في الفوز بالفكرة الأفضل.

إن قادة المنتصف الذين يساعدون على نجاح الأفكار الجيدة، يفعلون ما تحتاج إليه المؤسسة بشدة. إنهم يفعلون ذلك من خلال إيجاد نوع من التآزر بين زملائهم. وسوف يصلون إلى التأثير على زملائهم؛ لأنه بحضورهم يجعلون الفريق كله فى حال أفضل.

ما الذي يؤدي إلى أفضل الأفكار؟

كي تفوز الفكرة الأفضل يجب أولًا أن تأتي بأفكار جيدة. ثم يتحتم عليك أن تعمل على أن تصبح أفضل. كيف يفعل ذلك قادة الـ 360 درجة؟ وكيف يساعدون الفريق على إيجاد أفضل الأفكار؟ أعتقد أن قادة الـ 360 درجة يتبعون هذا النموذج:

1. قادة الـ 360 درجة يستمعون لكل الأفكار

إن إيجاد الأفكار الجيدة يبدأ باستعداد عقلي متفتح للاستماع إلى جميع الأفكار. قال عالم الرياضيات والفيلسوف ألفريد نورث وايتهيد: "تقريبًا جميع الأفكار المبتكرة بحق بها مظهر معين من الحماقة عندما تعرض لأول مرة". أثناء عملية العصف الذهني فإن رفضك لأية فكرة قد يمنعك من اكتشاف الأفكار الجيدة.

"تقريبًا جميع الأفكار المبتكرة بحق بها مظهر معين من الحماقة عندما تعرض لأول مرة".

-ألفرد نورث وايتهيد

في كتاب Thinking for a Change كان التفكير المشترك إحدى مهارات التفكير الإحدى عشرة التى نصحت بها. إنه أسرع من التفكير المنفرد وأكثر إبداعًا وذو قيمة أكبر. أعتقد أن الأهم هو حقيقة أن التفكير الجيد يأتي عندما تتشارك الأفكار في بيئة متعاونة حيث يسهم الجميع بها وبتشكيلها والارتقاء بها إلى المستوى التالي. إن قائد الـ 360 درجة يساعد على إيجاد مثل هذه البيئة.

2. لا يكتفي قادة ال- 360 درجة بفكرة واحدة

أعتقد أنه في أحيان كثيرة يكتفي القادة سريعًا بفكرة واحدة يؤيدونها. ذلك لأن القادة يهتمون بالأفعال. يرغبون في تفعيل الأمور. المشكلة أنهم أحيانًا يفعّلون الفكرة الخاطئة.

إن فكرة واحدة لا تكفي. عدة أفكار تجعلنا أقوى. سمعت محللًا ذات مرة يقول إن ذلك هو سبب سقوط الكتلة الشيوعية بنهاية القرن العشرين. خلقت الشيوعية نظامًا يعتمد أساسًا على فكرة واحدة. وإذا حاول أي شخص القيام بالعمل بطريقة مختلفة كان يتم سحقه أو نفيه إلى الخارج.

في المقابل كانت الديمقراطية، وهي النظام القائم على تعدد الأفكار. إذا أراد الشعب تجربة شيء مختلف، فلديهم الفرصة فى عرض فكرتهم ورؤية ما يحدث. وإذا نالت الفكرة استحسانًا فسوف تنفذ. وإذا لم يحدث فتستبدل بفكرة أخرى. بسبب هذه الحرية فإن الإبداع فى البلاد الديمقراطية عالٍ والفرص غير محدودة واحتمالات النجاح مذهلة. يمكن أن يكون النظام الديمقراطي غير مرتب بعض الشيء، لكن ذلك ينطبق على أية محاولة خلَّاقة وتعاونية.

إن نفس عقلية السوق الحرة التي تتبعها الاقتصاديات الكبيرة في العالم يمكنها قيادة المنظمات. وإذا انفتح الجميع على الأفكار والخيارات المطروحة أمامهم فسيستمرون في النمو والإبداع والتحسُّن.

3. قادة ال- 360 درجة يبحثون عن الأفكار في أماكن غير معتادة

يهتم القادة الجيدون بالأفكار؛ إنهم دومًا يبحثون عنها. ويدعمون هذا الاهتمام ويمارسونه كنظام ثابت. وهم يقرءون الجرائد ويشاهدون التلفاز ويستمعون لأصدقائهم أو هم يمارسون نشاطًا ترفيهيًا، إنهم دومًا يبحثون عن الأفكار أو ممارسات يمكنهم استخدامها لتطوير عملهم وقيادتهم.

إذا رغبت في العثور على أفكار جيدة فعليك البحث عنها. نادرًا ما تأتي الفكرة الجيدة لتبحث عنك.

4. قادة ال- 360 درجة لا يسمحون للأمور الشخصية بالسيطرة على آرائهم

عندما يقترح من لا تحبه أو تحترمه أمرًا ما، فما رد فعلك؟ أراهن أنه سيكون الرفض. لقد سمعت العبارة التي تقول "فكّر بالمصدر". ليس ذلك بالأمر السيئ لكن لو لم تأخذ حذرك فقد تلقِي بسهولة الثمين مع الغثِّ.

لا تدع شخصية من تعمل معه تتسبب في أن تفقد الهدف الأكبر وهو إضافة القيمة إلى الفريق وتقدم المؤسسة. فإذا كان ذلك يعني الاستماع إلى أفكار من لا يوجد بينك وبينهم كيمياء أو - الأسوأ من ذلك - من بينك وبينهم تاريخ من المشكلات، فلا يهم. دع كبرياءك جانبًا واستمع إليهم. وفي حال وجوب رفض الفكرة فتأكد أنك ترفض الفكرة وليس الشخص.

5. قادة ال- 360 درجة يحمون المبدعين وأفكارهم

إن الأفكار أشياء هشة جدًا. خاصة في بداية بزوغها للنور. يقول شارلي برور تنفيذي الدعاية: "إن الفكرة الجديدة رقيقة جدًا. يمكن أن تقتلها نظرة استهزاء أو تثاؤب؛ ويمكن أن تُطعن حتى الموت بسخرية أو تقطيبة من حاجبي الرجل الصحيح".

إن رغبت في أن تفوز الفكرة الأفضل فكن مشجعًا للمبدعين ولإسهاماتهم فى المؤسسة. عندما

تكتشف زملاء مبدعين فشجعهم وآزرهم واحمهم. إن النفعيين غالبًا يقصفون أفكار المبدعين. أما قادة الـ 360 درجة المقدرين للإبداع فإنهم يساعدون المبدعين حولهم للعمل والاستمرار بتوليد الأفكار التي تفيد المؤسسة.

6. قادة الـ 360 درجة لا يعتبرون الرفض إهانة شخصية

عندما لا يتقبل الآخرون أفكارك جيدًا فافعل ما في وسعك لئلا تعتبره إهانة شخصية. عندما يفعل ذلك من يكون باجتماع ما فيمكنه بذلك أن يقتل عملية الإبداع؛ لأنه حينها تتحول المناقشة من الأفكار أو من مساعدة المؤسسة إلى من جُرحت مشاعره. في هذه الأوقات، إذا تمكنت من التوقف عن المنافسة وتركيز طاقتك على الإبداع فسوف تفتح الطريق لمن حولك ليرتقوا بإبداعهم للمستوى التالي.

عندما أعطي هذه النصيحة فلست أقدم تفاهات. فيجب أن أتبنى التوجه الذهني الصحيح عندما يتعلق الأمر بالأفكار، ويمكن أن أضرب لك مثالًا عن الوقت الذي اضطررت فيه إلى وضع رغباتي جانبًا وتقبُّل إبداع الآخرين. وإذا لم تكن لديك أي خبرة شخصية بمجال النشر فأخمن أنك تعتقد أن المؤلفين دائمًا يختارون عناوين كتبهم. ربما يكون الأمر كذلك مع بعض المؤلفين لكنه ليس كذلك معي. لقد ألفت أكثر من أربعين كتابًا، ومع ذلك أعتقد أني اخترت عناوين دستة فقط منها. التالي هو لائحة بآخر تسعة كتب تجارية ألَّفتها، ولم أختر سوى عنوان واحد منها فقط (العناوين العربية من منشورات مكتبة جرير).

قائد الـ 360 درجة	كنت أرغب في تسميته: القيادة من منتصف القطيع
25 Ways to Win with People	أتى "ليس باروت" بالفكرة والعنوان
الفوز مع الناس	العنوان فكرة تشارلي ويتزل
اليوم مهم	أردت تسميته: أسرار نجاحك
Thinking for a Change	أردت تسميته: التفكير للصعود إلى القمة
The 17 Essential Qualities of a Team Player	قام فريق توماس نيلسون باختيار هذا العنوان
The 17 Indisputable Laws of Teamwork	تمكنت من اختيار عنوان هذا الكتاب!
21 صفة لا غنى عنها في القائد	تم التفكير بالعنوان والفكرة باجتماع تسويقي مشترك
21 قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة	قام فيكتور أوليفر محرري بوضع الفكرة والعنوان

يعد الكتاب شيئًا شديد الخصوصية بالنسبة للكاتب. فلماذا أسمح لآخرين باختيار العنوان؟ لأنني أعرف أن أفكاري ليست دائمًا أفضل الأفكار. غالبًا أعتقد أنها كذلك. لذلك تبنيت التوجه الذهني الذي يؤكد على أن قائد الشركة لا يلزم أن يفوز، لكن تفوز الفكرة الأفضل.

ميل نيوهوف هو نائب رئيس تنفيذي بإحدى شركات الدعاية الكبرى. وفي صناعته الأفكار هي كل شيء. لدى نيوهوف نصيحة جيدة عن الصورة الكبيرة المتعلقة بالأفكار، وكيف تتعامل مع الآخرين بخصوصها:

كن متحمسًا في عملك، وتسلح بالاستقامة لتدافع عن أفكارك. اعرف أيضًا متى يجب أن تتنازل.

فبدون الحماسة لن يُنظر إليك بجدية. وإذا لم تدافع عن أفكارك فلن يفعل غيرك ذلك. عندما يتعلق الأمر بمبدأ فلا تتزحزح.

لكن هناك جانب آخر لذلك أيضًا. فهناك في الحياة القليل من "المطلقات" الحقيقية. معظم الموضوعات تتضمن الذوق أو الرأي وليس المبدأ. بهذه المناطق أعرف أن بإمكانك التنازل. لو أصبحت شخصًا لا يتنازل مطلقًا فسوف تخسر العديد من الفرص لصالح من يمكنهم التنازل.

لا يعني كونك قائد 360 درجة أن تنفذ الأمور بطريقتك. إنها لا تعني الفوز بأي ثمن. إنه يعني الفوز بالاحترام والتأثير على زملائك كي تساعد الفريق كله على الفوز. هل يجب أن تكون متحمسًا ومصممًا وواثقًا بنفسك وقدراتك على الإسهام؟ بالتأكيد. هل يجب أن تتمسك بقيمك العميقة ومبادئك الراسخة عندما تكون في خطر؟ بالتأكيد. لكن لا تنسَ أبدًا أن تمتعك بالروح التعاونية يساعد المؤسسة. عندما تفكر بمبدأ فكرتنا بدلًا من فكرتي أو فكرته فأنت على الأرجح بالطريق الصحيح لمساعدة الفريق على الفوز. فليكن ذلك دافعًا لك وليس فقط محاولة كسب الأصدقاء والتأثير على الآخرين. لكن أعتقد أنك ستجد ذلك لو تركت الفكرة الأفضل تفوز، فسوف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الآخرين.

المبدأ رقم 7 للقيادة على نفس المستوى

لا تتظاهر بأنك كامل

لن ننجز أي شيء إذا انتظر كل إنسان حتى يقوم بالعمل بشكل مثالي
بحيث لا يجد فيه أي شخص آخر أي خطأ.

-جون هنري كاردينال نيومان

ذهب المريض أخيرًا إلى زيارة الطبيب وهو يشكو من صداع مستمر.

شكى للطبيب قائلًا: "لا أعرف لماذا تأتيني نوبات الصداع الرهيبة تلك، فأنا لا أشرب الكحوليات، ولا أدخن، ولا أسهر، ولا أفرط في الطعام كما يفعل بعض الناس، ولا ــــ ".

عند هذه النقطة، قاطعه الطبيب وقال: "أخبرني هل الألم الذي تشكو منه حاد، ومثل طلقات الرصاص؟".

فأجاب الرجل: "أجل".

فأشار الطبيب إلى ثلاثة مواضع برأسه، وقال: "هل تؤلم هنا وهنا وهنا؟".

فأجاب الرجل آملًا في الشفاء: "أجل بهذه المواضع بالتحديد".

فقال الطبيب مازحًا: "بسيطة إن مشكلتك هي أن قبعتك المثالية ضيقة على رأسك قليلًا".

العديد من القادة يشبهون الرجل بالمزحة. إنهم يحاولون بشدة أن يجعلوا الآخرين يعتقدون أنهم كاملون لدرجة أن الأمر يضغط عليهم. المشكلة كما يقول "نورمان كوزنز" محرر جريدة ساترداي ريفيو :"إن الحديث عن الحاجة إلى الكمال في الإنسان مثل الحديث عن الحاجة إلى نوع جديد من المخلوقات".

كيف تكون "حقيقيًا" في بيئة تنافسية

من أسوأ الأمور التي يفعلها القادة إهدار طاقتهم في محاولة جعل الآخرين يعتقدون أنهم كاملون. ذلك ينطبق على القادة كلهم سواء أكانوا رؤساء مجلس الإدارة أو قادة المنتصف بالمؤسسة. وهذا خطأ. إن أقرب ما يكون الفرد إلى الكمال هو عندما يكتب سيرته الذاتية. وبما أنه لا أحد كامل، فلا أنت ولا زملاؤك ولا رؤساؤك، فعلينا التوقف عن التظاهر. إن الأفراد الواقعيين الذين ينظرون بصدق إلى مزاياهم وعيوبهم يجذبون الآخرين لهم. إنهم يولّدون الثقة. ويمكن الوصول لهم. ويعتبرون ريحًا طيبة بوسط المجتمع الذي يحاول فيه الجميع بلوغ القمة عن طريق ادعاء الكمال.

إليك ما أنصح به لكي "تصبح طبيعيًا" وتكون قائد 360 درجة أكثر فاعلية:

1. اعترف بأخطائك

في أحد المؤتمرات الأخيرة التي دعيت للتحدث بها اقترحت على القادة الحضور أن يكونوا صادقين عند ذكر عيوبهم والاعتراف بأخطائهم لمن يعملون معهم عند العودة لشركاتهم. بعد انتهائي من كلمتي

تقدم مني رئيس مجلس إدارة لأنه أراد التحدث معي بخصوص ملاحظتي.

قال لي: "لا أصدق أنك تقترح أن نتحدث عن عيوبنا مع موظفينا. أعتقد أن هذه فكرة سيئة حقًا".

عندما سألته لماذا، أجابني: "على القائد ألا يظهر ضعفًا أو خوفًا. يجب أن يكون دومًا متحكمًا ومسيطرًا. وإلا فقد رجاله الثقة به".

فأجبته: "أعتقد أنك تعمل طبقًا لفرضية كاذبة".

فقال: "ما هي؟".

فشرحت له: "إنك تعتقد أن رجالك لا يعرفون عيوبك. وأنا لا أقترح أن تخبر رجالك بما لا يعرفونه بالفعل. إنني أقول ذلك لكي يعلموا أنك أيضًا تعرف عيوبك".

إن من يعملون معك يعرفون نقاط ضعفك وأخطاءك وعيوبك. فإذا شككت في ذلك -ولديك شجاعة كبيرة- فقط اسألهم! عندما تصبح واقعيًا وتعترف بنقاط التقصير لديك فما تفعله هو أنك تجعل نفسك قريبًا من الآخرين وجديرًا بثقتهم. وعندما ترتكب الأخطاء اعترف بها سريعًا واطلب العفو. فلا شيء أكثر تأثيرًا وأكثر تقريبًا للعلاقات من ذلك.

2. اطلب النصيحة

يقال: إن النصيحة هي ما نطلبه حين نعرف الإجابة بالفعل لكن نتمنى إذا كنا لا نعرفها. أليس ذلك الحال غالبًا؟ البعض يخشون سؤال النصيحة عن أمر يجهلونه كيلا يبدوا بصورة سيئة؛ إنهم فقط يطلبون النصيحة حينما يحارون في الاختيار. كم ستصبح الأمور أسرع لو طلبت مساعدة الآخرين بدلًا من محاولة التظاهر بالمعرفة؟

3. لا تهتم كثيرًا بما يعتقد الآخرون

تحدث جيمس سي. هيومز في كتابه The Wit and Wisdom of Winston Churchill عن حادثة حدثت ذات يوم بمجلس العموم. من التقاليد المتبعة لأعضاء البرلمان أن يشرحوا الموضوعات ثم تُعطى الفرصة لرئيس الوزراء للإجابة عن تعليقاتهم. في هذا اليوم ثار أحد أعضاء الحزب الاشتراكي ضد رئيس الوزراء تشرشل مطلقًا كلمات مسيئة ضده. وبينما يتحدث الرجل بقي تشرشل هادئًا. بدأ تقريبًا يشعر بالملل. حينما توقف الرجل عن الكلام نهض تشرشل، وقال: "لو كنت أعطي قيمة لرأى الرجل المبجل فربما كنت غضبت".

أحد الأمور الظريفة بشأن وجود نقائص هو المتعة التي تجلبها للآخرين!

إن من يهتمون بآراء الآخرين كثيرًا غالبًا لا ينجزون الكثير. ويقعون في فخ إرضاء الآخرين. أعرف ذلك لأنني كنت من هذا النوع. فى فترة مبكرة من حياتي المهنية كنت أكثر قلقًا عما يعتقده الآخرون عني بدلًا من القيام بما أعرفه لأكون أفضل. لكن في النهاية يعيش كل منا مع نفسه. استغرق الأمر بعض الوقت، لكنني فهمت أخيرًا أن قناعتي الداخلية بأن ما أفعله صحيح أهم من إرضاء الآخرين أو إثارة إعجابهم. إن الفشل أمر حتمي لذلك فلأتصرف بما يجعلني أنام هانئ البال ليلًا.

بالإضافة إلى ذلك، إن أحد الأمور الظريفة بشأن وجود نقائص هو المتعة التي تجلبها للآخرين!

إن أردت اكتساب المصداقية لدى زملائك فعليك أن تكون نفسك. لو كنت صادقًا هل سيحبك الجميع؟ كلا. لكن التظاهر بما ليس فيك لن يجعل الآخرين يحبونك كذلك. بل على العكس سيقل بالفعل الإعجاب بك.

4. كن متفتحًا للتعلم من الآخرين

هل قابلت أحدًا مضطرًا لأن يلعب دور الخبير طوال الوقت؟ فمثل هؤلاء بعد فترة لا تشعر بالمتعة معهم لأن المعلومات الوحيدة التي هم على استعداد لسماعها هي الصادرة منهم. وكما يقول المثل: لن يمشي معك الآخرون إلا إذا تماشوا معك.

تعجبني الطريقة التي تعامل بها إبراهام لينكولن مع من لديه توجه ذهني يعتقد من خلاله أنه العالم بكل شيء. سأله لينكولن: "كم ساقًا للشاة لو أطلقت على الذيل اسم ساق؟".

فرد الرجل: "خمسة".

فأجاب لينكولن: "كلا سيظلون أربعة لأن تسميتك الذيل ساقًا لا يجعله ساقًا بالفعل".

إن أردت أن يعتبرك الآخرون شخصًا قريبًا منهم، ويسهل الوصول إليه فاخطُ خطوة أبعد من مجرد الرغبة في الاعتراف بنقاط ضعفك. كن على استعداد للتعلم منهم. أحد الأشياء التي ذكرتها بكتابي "الفوز مع الناس" هو مبدأ التعلم الذي يقول: "كل شخص نقابله لديه القدرة على تعليمنا شيئًا". أؤمن بذلك حقًا. لو اعتنقت هذه الفكرة فأعتقد أنك ستكتشف شيئين. أولًا سوف تتعلم الكثير لأنه في كل مرة تلتقي بأحد فهي فرصة للتعلم. ثانيًا، سيرتاح لك الآخرون. فغالبًا يعاملني الغرباء وكأنني صديق قديم لأنني منفتح عليهم.

5. نحِّ الكبرياء والتظاهر جانبًا

غالبًا نعتقد أنه لو تمكنا من إثارة إعجاب الآخرين سنكتسب تأثيرًا عليهم. نريد أن نصبح أبطالًا لدى الآخرين، وأن نكون أكبر من الحياة. ذلك يخلق مشكلة لأننا بشر. لا بأس أن يرانا الآخرون على حقيقتنا. إذا جعلنا هدفنا إثارة إعجاب الآخرين فسوف يتضخم كبرياؤنا وينتهي بنا الأمر ونحن لسنا على حقيقتنا، وذلك قد يبعد عنا الآخرين.

إن أردت التأثير في الآخرين فلا تحاول إثارة إعجابهم. إن الكبرياء هي شكل من أشكال الأنانية، والتظاهر هو إبقاء الآخرين على بعد منك كيلا يروا حقيقتك. فبدلًا من إثارة إعجاب الآخرين دعهم هم يثيرون إعجابك.

إنها حقًا مسألة توجه ذهني. فمن يتمتعون بالجاذبية الشخصية هم من يركزون على الآخرين، وليس على أنفسهم. إنهم يطرحون أسئلة الآخرين. ويستمعون. ولا يحاولون أن يكونوا مركز الاهتمام. ولا يدَّعون أبدًا أنهم كاملون.

يقول الشاعر والأستاذ بجامعة هارفارد روبرت هيلر: "إن المثالية والسعي إلى الكمال حالة عقلية خطيرة في عالم ناقص. إن أفضل طريقة هي نسيان الشكوك والتركيز فيما بين يديك... إن كنت تبذل أفضل ما لديك فلن يتبقى لك وقت للقلق من الفشل". وهذه نصيحة جيدة. إذا أديت أفضل ما لديك دائمًا

فسوف يحترمك زملاؤك. وإذا احترموك فسوف يستمعون لك ويمنحونك فرصة معهم. ومن هنا تبدأ القيادة.

مراجعة القسم 4

المبادئ التي يحتاجها قادة ال- 360 درجة
للقيادة على نفس المستوى

قبل أن تبدأ في تعلم طريقة قادة ال- 360 درجة للقيادة لأسفل، راجع المبادئ السبعة التي تحتاج أن تجيدها لكي تتمكن من قيادة المساوين لك، أي القيادة على نفس المستوى:

فهم وممارسة وإكمال دائرة القيادة.

ضع تأهيل زملائك القادة قبل التنافس معهم.

كن صديقًا.

تجنب الأساليب السياسية.

وسّع دائرة معارفك.

فليكن الفوز للفكرة الأفضل.

لا تتظاهر بأنك كامل.

كيف تجيد أداء هذه المبادئ السبعة؟ إذا كنت غير متأكد من نفسك فقم بعمل تقييم قائد ال- 360 درجة المجاني الممنوح لمن يشترون هذا الكتاب. لمزيد من المعلومات زر .360DegreeLeader.com

القسم 5

المبادئ التي يحتاجها
قادة ال- 360 درجة
لقيادة من تحت رئاستهم

"اتبعني، وسوف أضيف قيمة لك".

النظرة التقليدية للقيادة أنها نشاط يمارس من أعلى إلى أسفل. فالقائد يقود والتابعون يتبعونه، أمر بسيط. إذا كنت تقود الآخرين منذ فترة أيًّا كانت فقد تميل إلى تخطي ذلك الجزء على أساس أنك تعرف بالفعل كيف تفعل ذلك. ومع هذا لا أريدك أن تفوت أمرًا شديد الأهمية، لأن قادة ال- 360 درجة طبقًا لتعريفهم لا يتقيدون بمنصب، وإنما يقودون من خلال التأثير وليس المنصب أو السلطة أو المكانة.

قادة ال- 360 درجة يأخذون الوقت والجهد اللازمين لكسب التأثير لدى تابعيهم كما يفعلون مع من لا سلطات لهم عليهم.

وينتهجون هذا النهج ليس فقط مع من يرأسهم ومع من في نفس مستواهم بل مع من يعملون تحت أيديهم أيضًا. ذلك ما يجعل قادة ال- 360 درجة متفردين وشديدي الكفاءة. إنهم يأخذون الوقت والجهد اللازمين لكسب التأثير لدى تابعيهم كما يفعلون مع من لا سلطات لهم عليهم.

بقلب هذا النهج الذين يتبعونه مع تابعيهم توجد الرغبة في إضافة القيمة لهم. يقول العميد البحري المتقاعد جيمس ستوكديل:

> يجب أن تعتمد القيادة على السمعة الحسنة. لا تعني السمعة الحسنة التنازل والاستسلام للعامة. لكنها تعني الالتزام الكامل والمخلص لمساعدة التابعين. لقد تعبنا من القادة الذين نخشاهم وتعبنا من القادة الذين نحبهم وتعبنا من القادة الذين يسمحون لنا بالتواقح معهم. ما نحتاجه هو قادة بقلوب معاونة لدرجة أنهم يتخلصون بفاعلية من احتياجهم لوظائفهم. لكن مثل هؤلاء القادة لا يحتاجون أبدًا لوظيفة ولا نهاية لتابعيهم. قد يبدو ما أقوله غريبًا لكن القادة العظام يكتسبون السلطة من خلال التخلي عنها.

عندما تقود من تحتك كقائد 360 درجة فأنت تفعل أكثر من مجرد إجبار الآخرين على فعل ما تريده. إنك تكتشف طبيعتهم وتساعدهم على اكتشاف قدراتهم الكامنة والوصول إليها. إنك تدلهم على الطريق بكونك نموذجًا يتبعونه. إنك تساعدهم على أن يصبحوا بحال أفضل عما إذا كانوا بمفردهم. وتكافئهم لكونهم مسهمين بالفريق. باختصار، إنك تسعى لإضافة القيمة لهم بأي طريقة تستطيعها.

المبدأ رقم 1 للقيادة لأسفل

سر ببطء بين الردهات

واحد من أكبر الأخطاء التي يرتكبها القادة هو تمضية الكثير من الوقت في مكاتبهم وليس بين الناس. غالبًا يكون القادة مدفوعين بخطط ومهام محددة لأنهم يرغبون في إنجاز الأمور، فيبقون بمكاتبهم ويسارعون للاجتماعات ويتجاهلون جميع من يمرون بهم بالردهات في طريقهم نحو الاجتماعات. يا له من خطأ كبير!

أولًا وقبل كل شيء القيادة
هي عمل متعلق بالناس.

أولًا وقبل كل شيء القيادة هي عمل متعلق بالناس. إذا نسيتهم فأنت تقلل من شأن قيادتك وتجازف بتقويضها كليًا. ثم يأتي يوم ما حين تعتقد أنك تقود، ستستدير إلى الخلف لتجد أن أحدًا لا يتبعك وأنك فقط تسير بمفردك.

إن بناء العلاقات هو أساس القيادة الفعالة. ومن يتجاهلون مكوّن العلاقات في القيادة يميلون إلى الاعتماد على موقعهم كبديل له. أو يتوقعون أن تقوم الكفاءة "بالحديث نيابة عنهم". صحيح أن القادة الجيدين يتميزون بالكفاءة لكنهم أيضًا متصلون بمن يقودونهم.

ويعد أحد أفضل الطرق للبقاء متصلًا بموظفيك وعلى علم بتطورات العمل هو أن تنتهج نهجًا لا رسميًا وأنت تتحرك بينهم. عندما ترى بعضهم بمرآب السيارات تحدث معهم. واذهب إلى الاجتماعات مبكرًا بعدة دقائق لترى المشاركين لكن لا تبدأ في الاجتماع حتى تكون قد اطلعت على المستجدات. وكما يوحي عنوان هذا الفصل خذ وقتك للمشي ببطء بين الردهات. وتواصل مع الناس وأعطهم الفرصة ليتواصلوا معك.

وعندما يتعلق الأمر بالتواصل غير الرسمي يتمتع قادة المنتصف بميزة متفردة عن نظرائهم بالقيادة العليا. ينظر إلى قادة الوسط على أنهم يسهل الوصول إليهم أكثر من قادة القيادة العليا. يتعامل الجميع معهم على أن لديهم وقتًا أكثر (حتى إذا كان ذلك غير صحيح). ويعتبرون أكثر ودًا. لا يقلق من يعملون معهم من كونهم "يضايقونهم" أو يترددون في أخذ وقتهم على عكس من يتعاملون مباشرة مع القيادة العليا.

إن السير بالردهات ببطء مهارة مفيدة للقيادة لأسفل مهما كان وضعك بالمؤسسة لكن أفضل وقت لإجادتها هو وأنت بالمنتصف وليس بعد أن تصل إلى القمة. إليك بعض الاقتراحات لمساعدتك على تطوير هذه المهارة بنجاح:

1. أبطئ

لكي تتواصل مع الناس يجب أن تسير بنفس سرعتهم.

لكي تتواصل مع الناس يجب أن تسير بنفس سرعتهم. عندما تتواصل مع قائدك فالمحتمل أنك يجب أن تسرع، رغم أن ذلك ليس دومًا صحيحًا. بصفة عامة، كلما ارتفعت بالهيكل الوظيفي فى المؤسسة ازدادت سرعة القادة. إن القادة فى قمة المؤسسة غالبًا يتمتعون بطاقة لا حدود لها وسرعة عقلية كبيرة جدًا.

على العكس كلما تحركت لأسفل يتحرك الناس ببطء. مرة أخرى لن يكون الجميع بنفس البطء، ولكن القاعدة أن ذلك صحيح. فمن بأسفل السلم الوظيفي لا يعالجون المعلومات ولا يتخذون القرارات بنفس السرعة. جزء من ذلك راجع إلى عدم توفر المعلومات، وجزء منه يرجع إلى قلة الخبرة.

معظم من يرغبون في القيادة تتميز طبيعتهم بالسرعة. لكن إذا أردت أن تصبح قائدًا أفضل فسوف تحتاج أن تقلل من سرعتك فعليًا. يمكنك التحرك بسرعة بمفردك، ويمكنك جني نجاحات فردية أكثر بمفردك، لكن كي تقود الآخرين تحتاج أن تتمهل لدرجة تمكنك من التواصل معهم والانخراط معهم واصطحابهم معك.

إذا كان لديك أطفال فأنت تعرف ذلك بصورة غريزية. في المرة القادمة التي تؤدي مهمة بالمنزل حاول أن تفعلها بطريقتين. في المرة الأولى دع أطفالك يساعدونك. وهذا يعني أنك تحتاج إلى أن تحثهم على العمل وأن تدربهم وتوجههم وتشرف عليهم وتعيد توجيههم مرة أخرى إذا أساءوا الأداء. تبعًا لعمر أطفالك يمكن أن يكون الأمر شديد الإجهاد وحتى بعد انتهاء العمل قد لا يكون بالمقاييس التي ترضى عنها.

ثم حاول أداء المهمة بمفردك. إلى أي مدى ستؤديها أسرع؟ إلى أي مدى ستكون جودة العمل أفضل؟ إلى أي مدى سيكون المجهود أقل؟ لا عجب أن كثيرًا من الآباء يبدأون بحثِّ أبنائهم على أداء مهام لتعليمهم وتطوير قدراتهم، وينتهي بهم الأمر بعد فترة بأداء المهام بأنفسهم.

إن العمل الفردي أسرع (على الأقل في البداية) لكن ليس له نفس المردود. إن أردت أن يتعلم أطفالك ويتطوروا ويصلوا إلى قدراتهم الكامنة فستحتاج أن تدفع الثمن وتأخذ بعض الوقت وتتكبد بعض المشقة لقيادتهم أثناء هذه العملية، حتى إذا تطلب الأمر الإبطاء أو التخلي عن بعض خططك. الأمر مشابه مع الموظفين. لا يلزم أن يكون القادة هم أول من ينهون العمل، فمن يعدّون بمفردهم هم الأسرع. لكن القادة هم من يساعدون موظفيهم على بلوغ خط النهاية. إن مردود القيادة -سواء في المنزل أو في العمل- يأتي دومًا في النهاية.

2. عبّر عن اهتمامك

عندما تتفقد بريدك في المنزل، أنا متأكد أن أول شيء تفعله هو أنك تستعرض المظاريف المختلفة قبل أن تفتح أيًا منها. عمَّ تبحث؟ من المرجح أنك تبحث عن مظروف عليه كتابة بخط اليد لأن ذلك دلالة على أن ما بداخله أمر شخصي من شخص تعرفه. كلنا نرغب في لمسة شخصية ممن يهتم بنا.

قرأت بمكان ما أن الخدمة البريدية بالولايات المتحدة تسلم 170 مليار رسالة بريدية كل عام. ومع ذلك -ورغم كل هذا الكم الهائل من البريد- فإن أقل من 4% من إجمالي هذا العدد يتألف من خطابات شخصية. ذلك يعني أن عليك البحث في مئات الفواتير والمجلات وخطابات البنوك وعروض الكروت

الائتمانية والدعايات والكثير من البريد غير المرغوب فيه لتجد أربع رسائل فقط ممن يعرفك ويهتم بك بالفعل.

إن من يتبعونك يرغبون كذلك في لمسة شخصية. إنهم يرغبون في معرفة أن الآخرين يهتمون بهم. معظمهم يشعرون بسعادة بالغة إذا عرفوا أن رئيسهم يكن لهم اهتمامًا صادقًا ويقدرهم كبشر وليس فقط كعاملين ينجزون الأعمال له أو للمؤسسة.

3. اخلق توازنًا صحيًا بين الاهتمام الشخصي والمهني

إن القادة الذين يظهرون اهتمامًا بمن يعملون معهم يحتاجون أو يوجدون توازنًا بين الاهتمام الشخصي والمهني. فالاهتمام المهني يظهر أن لديك الرغبة في مساعدتهم. وذلك شيء يشترك فيه كل القادة الجيدين. أما الاهتمام الشخصي فيكون أعمق من ذلك، حيث يظهر ما في قلبك.

وعندما تهتم بمن يعملون معك كبشر ستحتاج أن تتأكد ألا تتخطى حدودك. فهناك نقطة يصبح عندها الاهتمام غير لائق. يجب ألا تصبح متطفلًا. يجب أن تكون رغبتك هى تقديم المساعدة وليس اقتحام خصوصيات الآخرين وجعلهم يشعرون بعدم الراحة.

ابدأ بسؤال أسئلة حيادية. فيمكنك السؤال عن حال الزوجة أو الأبناء. يمكنك السؤال عن الهوايات أو الأنشطة الخارجية. أو يمكنك طرح سؤال عام مثل: "كيف تسير الأمور؟". ثم انتبه ليس فقط لإجابة السؤال، ولكن لأي نوع من ردود الفعل الانفعالية. إذا استشعرت وجود أمر ما فاسأل سؤالًا للاطمئنان، هل كل شيء على ما يرام، لكن لا تضغط. إذا رغبوا في التحدث فلا تصدر أحكامًا ولا تقاطع ولا تسارع بتقديم النصيحة إلا لو طُلِبَت منك تحديدًا.

لماذا يجب عليك تمضية بعض الوقت لفعل ذلك؟ الحقيقة هي أنه عندما تسير الحياة الشخصية للموظفين جيدًا تسير حياتهم المهنية على نفس الدرب. إن ما يحدث في المنزل يصبغ كل مظاهر حياة الفرد بما فيها العمل. إذا كان لديك فكرة عن موقف الآخرين بحياتهم الشخصية فسيمكنك معرفة ماذا تتوقع منهم بالعمل، وقد تسنح فرصة مساعدتهم كذلك.

4. انتبه إذا بدأ الآخرون في تجنبك

إذا جعلت من عاداتك السير ببطء بين الردهات فسوف تتعرف على من يعملون معك وعلى شركتك بشكل أفضل. ستعرف متي تكون الأمور على ما يرام. سيزداد حدسك القيادي وعندما يحدث أمر خاطئ فسوف تلتقطه بسرعة أكبر.

معظم الناس لديهم عادات. إنهم يحبون النمطية ويفعلون الأمور بنفس الطريقة في معظم الأحيان. وبينما تتجول في المؤسسة ستعتاد على رؤية الموظفين. وبما أنك قريب منهم فسوف يخرج الموظفون من مكاتبهم للدردشة معك. سيكونون مرئيين. إذا حدث خطأ ما مع من هو في العادة متواصل معك فسوف يبدأ هذا الشخص في تجنبك فجأة؛ لذا وبينما تتجول اسأل نفسك: من الذي لا أراه؟

في الغالب، لا يكون ما يقوله الناس هو المهم، وإنما ما يمتنعون عن قوله. فما يرفضون قوله هو الدلالة على أن شيئًا ليس على ما يرام. يميل الناس إلى نشر الأخبار السارة سريعًا أما الأخبار السيئة فيتجنبون ذكرها. أرى نماذج عن ذلك دائمًا بشركتي الاستشارية أي أس أس. عندما نعمل مع قائد

لتطوير الشراكة، فإذا كان ينوي ذلك القائد العمل معنا نسمع رده على الفور أما إذا كان لا يريد فإنه يأخذ وقتًا حتى يتصل بنا. إن قائد ال- 360 درجة الجيد دومًا يتمهل لكي ينظر ويسمع ويقرأ ما بين السطور.

5. اعتن بالموظفين وسيعتنون بالعمل

يتمتع قائد ال- 360 درجة بصفات استثنائية عديدة. في الواقع إن القيمة رقم 5 بالقسم التالي من الكتاب توجز هذه الصفات. لكن الصفة التي يشترك بها جميع قادة ال- 360 درجة هى أنه على الرغم من ولعهم بالرؤية وحبهم للإجراءات والأفعال فإنهم يبذلون جلَّ مجهودهم للآخرين. إن القادة الذين يعتنون فقط بالعمل ينتهي بهم الأمر غالبًا إلى فقدان الموظفين والعمل. لكن من يعتنون بالموظفين عادة يدعمون العمل ومن به.

وأنت تجتهد للسير بتمهل بين الردهات أرغب في أن أشجعك على أن تجد لنفسك أسلوبًا متفردًا للقيام بذلك. ابحث عما يناسب شخصيتك وظروف عملك وأسلوب قيادتك. ذات مساء بالخريف وبينما أشاهد مباريات كرة القدم لليلة الاثنين رأيت نموذجًا رائعًا عن قائد يفعل هذا. كان الفيلم المعروض بين الشوطين عن المدرب "ديك فيرميل". كان حوارًا مصورًا داخل الأستوديو عن فريقه كنساس سيتي شيفز وكيف كان الموسم معه، لكن ليس ذلك ما أثار إعجابي.

إن القادة الذين يعتنون فقط بالعمل ينتهي بهم الأمر غالبًا إلى فقدان الموظفين والعمل.

خلال أسئلة الحوار كانت تعرض مشاهد لفيرميل مع فريقه أثناء التدريبات. وبينما كان اللاعبون يجرون تمرينات الإحماء سار المدرب المخضرم بين صفوف اللاعبين وهو يدردش معهم. توقف بجوار أحد اللاعبين وسمعته يسأل: "كيف حال زوجتك؟". واستمرَّا في الحوار لبعض الوقت.

سأل المذيع فيرميل عن ذلك الأمر فشرح له أن زوجة هذا اللاعب كانت تصارع مرض الذئبة الجلدي. وأضاف أنه يهتم بأكثر من مجرد رمي الكرة وتحقيق الأهداف. إنه يتعامل معهم كبشر أولًا، ثم كلاعبي كرة قدم ثانيًا. لقد تحدثت مع ديك فيرميل بعدها، وأخبرني أنه غالبًا يدعو اللاعبين بمنزله ليتعرفوا على بعضهم أكثر.

ما يثير دهشتي هو أنه عندما قطع فيرميل فترة اعتزاله ليدرب فريق سانت لويس رامس عام 1997 وبعد أربعة عشر عامًاس من الانقطاع، أذكر أنني سمعت تقارير عن أن اللاعبين يشكّون بأساليب فيرميل ويعتقدون أنها قديمة الطراز وبالية. فكان يقول لهم انتظروا وسترون ما سيحدث. وما حدث هو أن الفريق فاز بكأس السوبر عام 1999.

هل سيربح فيرميل كأس السوبر مرة أخرى؟ لا أعرف. لكنني أعرف هذا: لقد عرف طريقه بالسير ببطء خلال الردهات مما يجعله مرئيًا ومتاحًا ومتواصلًا. وبسبب ذلك يحترمه لاعبوه ويعملون بجد من أجله؛ لأنهم يعلمون أنه يهتم بهم. ولا يطلب أي قائد أكثر من ذلك.

المبدأ رقم 2 للقيادة لأسفل

انظر للجميع على أنهم "أوراق رابحة"

أريد أن أطرح عليك سؤالًا: من معلمك المفضل بجميع مراحلك الدراسية؟ ارجع إلى الماضي خلال سنوات دراستك المدرسية منذ مرحلة الروضة إلى آخر أعوام تخرجك. من الذي يبرز؟ هل يوجد معلم غيَّر حياتك؟ معظمنا لديه واحد. كان معلمي المفضل والذي غيّر حياتي مدرسًا اسمه "جلين ليذروود". فمن كان مُدرسك المفضل؟

ما الذي جعل هذا المعلم مختلفًا؟ هل كانت معلوماته عن مادته؟ هل كان أسلوبه في الشرح؟ رغم أن معلمك قد يمتلك معلومات هائلة وأساليب تدريسية متفوقة فأنا متأكد أن الذى ميّز ذلك المعلم عن أيٍّ من المعلمين الآخرين هو ثقته بك. من المرجح أن ذلك المعلم اعتبرك ورقة رابحة. إن المعلم الذي يرهبك ويخبرك أنك جاهل أو غير مهذب ليس هو من يلهمك للتعلم والتطور. إنه من يعتقد أنك رائع ويخبرك بذلك.

الآن أريدك أن تفكر في حياتك العملية والقادة الذين عملت معهم لسنوات. بينما تفكر فيهم اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- من الذي أبذل من أجله قصارى جهدي؟ القائد الذي يعتقد أنني ورقة رابحة، أم من يعتقد العكس؟
- من الذي أستمتع بالعمل معه؟ القائد الذي يعتقد أنني ورقة رابحة، أم من يعتقد العكس؟
- من الذي يسهل عليك الوصول إليه؟ القائد الذي يعتقد أنني ورقة رابحة، أم من يعتقد العكس؟
- من الذي يريد الأفضل لي؟ القائد الذي يعتقد أنني ورقة رابحة، أم من يعتقد العكس؟
- من الذي سأتعلم منه أكثر؟ القائد الذي يعتقد أنني ورقة رابحة، أم من يعتقد العكس؟

يستخرج قادة الـ 360 درجة الكثير من رجالهم لأنهم يعتقدون أنهم أوراق رابحة. إنهم يقدرونهم ويحترمونهم، ونتيجة لذلك سيرغب رجالهم في اتباعهم. إن التوجه الذهني الإيجابي الرافع الذي يجلبونه للقيادة يخلق بيئة عمل إيجابية؛ حيث يكون لكل من بالفريق دور وغاية، وحيث يشارك الجميع بالفوز.

بالنسبة لبعض القادة يكون ذلك يسيرًا، ويأتي بطريقة طبيعية خاصة إذا كانوا يتمتعون بشخصيات إيجابية. أجد أن من حظي بالتشجيع والتقدير وهو طفل غالبًا يفعل المثل مع الآخرين بطريقة غريزية. لكنها مهارة يمكن تعلمها من قبل أي فرد وهي حتمية لمن يرغب في أن يكون قائد 360 درجة.

إذا أردت فعلًا اللمعان بهذه المنطقة فطبّق الاقتراحات التالية عندما تعمل مع مرءوسيك:

1. انظر إليهم كما يمكن أن يصبحوا

كتب المؤلف بينيت سيرف أن ويليام ستانتون، الذي خدم لسنوات كنائب بالكونجرس عن ولاية أوهايو بالولايات المتحدة، احتفظ بخطاب جاءه من غرفة التجارة في بينسفيل بأوهايو بتاريخ 1949.

كان الخطاب يحوي رفض عرض ستاتون لإحضار نائب جديد بالكونجرس كمتحدث بعشاء خيري. تقول الرسالة الرسمية: "نشعر أننا هذا العام بحاجة إلى اسم كبير كمتحدث ليكون ورقة رابحة؛ لذا نفكر في دعوة كبير مدربي كرة القدم بجامعة جون كارول. نشكرك على كل حال على اقتراحك اسم المرشح جون أف كينيدي".1 هل لديك أي فكرة عمن يكون ذلك المدرب الذي فضلوا استضافته؟ بالتأكيد ليس لدي.

هل لديك جون كينيدي آخر محتمل ضمن محيطك؟ أو جاك ويلش؟ أو الأم تريزا؟ من السهل التعرف على القيادة الناجحة والموهبة الكبيرة بعد أن تظهر بالفعل لكن ماذا لو عرفتهم قبل أن يلمعوا؟

ابحث عن القدرات الكامنة الكبيرة بداخل من ترأسهم. وعندما تجدها افعل أفضل ما لديك لإخراجها. بعض القادة لديهم إحساس بعدم الأمان لدرجة أنهم عندما يرون نجمًا محتمل البزوغ يحاولون دفعه لأسفل؛ لأنهم يقلقون من أن أداءه المتميز قد يجعلهم يبدون بصورة سيئة. لكن قادة الـ 360 درجة يمدون يدهم ليرفعوا هؤلاء الأشخاص إلى أعلى حيث يستحقون. لأنهم يدركون أن من لديهم قدرات كامنة كبيرة سيصبحون ناجحين على أية حال. إن أفضل دور يمكنهم لعبه هو دور المكتشف والمشجع. بهذه الطريقة يضيفون قيمة لأنفسهم ويصبحون عناصر إيجابية في عملية بزوغهم كقادة.

2. دعهم "يستعيروا" إيمانك بهم

في عام 1989، انتقل كيفين مايرز من ميتشجان إلى جورجيا لبناء مؤسسة خيرية. كان كيفين قائدًا وشابًا ذكيًا مستقبله مشرق وكانت المنظمة الراعية له سعيدة لدعم جهوده.

قام كيفين بفعل كل الأمور الصحيحة وهو يستعد لأول محاضرة بالمؤسسة. أمضى أسابيع وهو يتحدث مع من بالمنطقة واختار موقعًا جيدًا وطلب من المتطوعين الاستعداد. عندما فتح الباب لأول مرة تحطمت آماله حيث لم يأت سوى تسعين شخصًا، حوالي ثلث العدد الذي توقعه. كانت خيبة أمل كبيرة لأن كيفين كان عضوًا بمؤسسة كبيرة وفعالة من قبل، وكانت لديه رغبة قليلة في قيادة مكان صغير. ومع ذلك، صمم على المثابرة على أمل أنه بعد سنة أو سنتين يمكنه أن يطور نوع المؤسسة التي تماثل رؤيته.

بعد ثلاث سنوات من الكفاح والنمو القليل كان كيفين مستعدًا للتغيير. قام برحلة إلى ميتشيجان لمقابلة واين شميدت رئيسه السابق بكينتوود والراعي الأصلي لمسعى كيفين لبناء المؤسسة الخيرية. شرح كيفين لواين -وهو يشعر بالفشل- أنه في حاجة إلى وظيفة لأنه كان يخطط لغلق المؤسسة بجورجيا. إجابة واين غيرت حياة كيفين . قال له: "كيفين لو فقدت إيمانك فاستعر إيماني".

عاد كيفين إلى جورجيا وهو غير متيقن من مستقبله لكنه ممتن لواين لإيمانه به ولم يستسلم. وبدأت المؤسسة تتطور ببطء مع تطور قيادة كيفين. وبينما أكتب هذا فإن كيفين يقود 3400 شخص كل أسبوع في دروسه ليجعل مؤسسته ضمن أعلى النسب بالولايات المتحدة.

عندما لا يؤمن من ترأسهم بأنفسهم يمكنك مساعدتهم على الإيمان بأنفسهم كما فعل واين مع كيفين. اعتبر الأمر وكأنه قرض، شيء تهبه بحرية لكن سوف يعود إليك فيما بعد بأرباح عند نجاح ذلك الشخص.

3. فاجئهم، وهم يقومون بعمل شيء صحيح

إن رغبت برؤية الجميع كأوراق رابحة ومساعدتهم على الإيمان بأنفسهم تحتاج أن تشجعهم وتضبطهم وهم يقومون بعمل شيء بطريقة صحيحة. وذلك يعتبر مضادًا لثقافتنا بالفعل. فقد دُربنا طوال حياتنا على ضبط من يفعل أمرًا خاطئًا. فإذا فاجأنا آباؤنا أو معلمونا نقوم بشيء فبالتأكيد سيكون خطأ. لذلك نميل إلى التفكير بهذه الطريقة.

عندما تركز على السلبيات ومفاجأة الآخرين وهم يخطئون فذلك لن يؤدي إلى جعلهم أفضل. عندما نفاجئ الآخرين وهم يخطئون، فإنهم يصبحون دفاعيين ويختلقون الأعذار ويتملصون. من ناحية أخرى إذا فاجأنا الآخرين وهم يفعلون شيئًا صحيحًا يعطيهم ذلك تعزيزًا إيجابيًا. ويساعدهم على استغلال قدراتهم الكامنة، ويجعلهم راغبين في التميز في الأداء.

ضمّن خطتك اليومية البحث عن كل ما يُنفَّذ بطريقة صحيحة. لا يجب أن تكون أشياء كبيرة وبالطبع يمكنك الإشادة بهذه الأشياء أيضًا. يمكن أن تطبق هذا على أي شيء يفعلونه بصورة صحيحة، طالما أنك صادق في مدحك لهم.

4. توقع الأفضل، أعط الآخرين ميزة الشك

عندما نتفحص أنفسنا نحسن الظن ونجعل الشك في صالحنا. لماذا؟ لأننا نرى أنفسنا في ضوء نوايانا. من ناحية أخرى عندما ننظر إلى الآخرين فإننا نحكم عليهم طبقًا لأفعالهم. فكّر كيف ستكون تعاملاتنا مع الآخرين أكثر إيجابية لو أحسنَّا الظن بهم، وأعطيناهم مزايا الشك كما نفعل مع أنفسنا.

يتردد العديد من الناس في تبني هذا التوجه الذهني خوفًا من أن يحسبهم الآخرون ساذجين أو يستغلونهم. الحقيقة أن من يمنحون الثقة ليسوا أضعف ممن يحجبونها؛ إنهم متساوون في القوة. والدليل على ذلك، سأعرض عليكم مغالطات الثقة التالية والحقائق التي تدحضها وذلك بحث أجراه عالم الاجتماع البروفسير مورتون هنت:

مغالطة: من يثق بالآخرين يسهل خداعه.

حقيقة: لا يوجد فرق بين من يثق بالآخرين ومن لا يثق بهم حال التعرض للخداع.

المغالطة: الواثقون بالآخرين يكونون أقل إدراكًا لحقيقة مشاعر من يتعاملون معهم.

الحقيقة: من سجلوا معدلات ثقة عالية بالآخرين اتضح أنهم أفضل في قراءة الآخرين.

المغالطة: من لديهم انطباع سلبي عن أنفسهم يكونون أكثر ثقة بالناس ممن لديهم انطباع إيجابي عن أنفسهم.

الحقيقة: العكس هو الصحيح. من يتمتعون بتقدير مرتفع للذات يكونون أكثر استعدادًا للمجازفات العاطفية.

المغالطة: الأغبياء هم من يثقون بالآخرين، أما الأذكياء فلا يثقون بأحد.

الحقيقة: لم يظهر ما يشير إلى أن من يتمتعون بتعليم ومعدلات ذكاء عالية لا يثقون بالآخرين أكثر ممن هم أقل ذكاء.

المغالطة: من يثقون بالآخرين يعتمدون على هؤلاء الآخرين في إدارة حياتهم. بينما من لا يثقون يديرون حياتهم بأنفسهم.

الحقيقة: العكس صحيح. من يشعرون أنهم تتحكم بهم أطراف وقوى خارجية لا يثقون بالآخرين بينما من يشعرون بسيطرتهم على حياتهم يكونون أكثر ثقة في الآخرين.

المغالطة: الواثقون ليسوا أجدر بالثقة من غير الواثقين.

الحقيقة: من لا يثقون بالآخرين أقل جدارة بالثقة. تؤكد الأبحاث ما اعتاد الإغريق على قوله: "من لا يثق بالآخرين كثيرًا يجب ألا يوثق به".2

لا أقول لك أن تصبح مثل النعامة وتدفن رأسك بالرمال. كل ما أقترحه هو أن تعطي الآخرين نفس الثقة التي تعطيها لنفسك. ذلك ليس بالكثير وأرباح ذلك على مستوى العلاقات سيكون كبيرًا.

5. أعرف أن "الورقة الرابحة" لها تعريفات كثيرة

ماذا يعني أن تكون ورقة رابحة؟ عندما بدأت بقراءة هذا الفصل واقترحت عليك أن تعتبر الجميع ورقة رابحة هل خطرت على ذهنك صورة محددة للورقة الرابحة؟ وهل بدأت على الفور في مقارنة من يعملون معك بهذه الصورة ووجدتهم أقل منها؟ لن أفاجأ لو كان الأمر كذلك؛ لأنني أعتقد أن معظمنا لديه نظرة ضيقة جدًا لمفهوم الورقة الرابحة.

عندما يتعلق الأمر بتنمية المهارات أعتقد أن معظم الناس لا يمكنهم زيادة قدراتهم فوق حوالي نقطتين بمقياس من 1 إلى 10. فمثلًا إذا كانت قدراتك التي ولدت بها في الرياضيات 4 فلا يهم مقدار اجتهادك فعلى الأرجح لن تكون أفضل من 6. لكن إليكم خبرًا سارًا: كل فرد متميز بشيء، ولذلك فالورقة الرابحة لا تكون دومًا بشكل واحد.

في كتابهما Now, Discover Your Strengths عرّف ماركوس بكينجهام ودونالد كليفتون أربعًا وثلاثين منطقة من مناطق القوة التي يعتقدان أنها يمكن أن توجد في الناس، كل شيء من المسئولية إلى القدرة على التفوق على الآخرين. ويؤكد المؤلفان أن كل فرد لديه على الأقل مهارة واحدة يمكنه أداؤها أفضل من الآخرين. ذلك يعني أنهما يعتقدان أن كل فرد يمكنه أن يصبح ورقة رابحة بمنطقة ما. بإمكانك دومًا التركيز على هذه المنطقة حينما تشجع أحد موظفيك.

لكن لنفرض أنك عينت من لا يتمتع بأي مهارة ممتازة أو يمكن تطويرها لتكون ممتازة، هل يعني ذلك أن تفصله على اعتبار أنه ميئوس منه؟ كلا. فهناك مناطق لا مهارية يمكن تنميتها لتصل إلى التميز بغض النظر عن نقطة البداية، مناطق مثل التوجه الذهني والرغبة والانضباط والمثابرة. إذا لم تر أي قدرات كامنة للتميز فابحث عنها بهذه المناطق.

6. عاملهم معاملة المتميزين

الناس عادة يرتفعون لتوقعات قائدهم، إذا كانوا يحبون هذا القائد.

معظم القادة يعاملون الناس حسب المرتبة التي وضعوهم بها. فإذا كان الموظف يؤدي أداءً متوسطًا

فإن مديره يعامله معاملة متوسطة. لكنني أعتقد أن المرءوسين يستحقون أفضل ما لدى قائدهم حتى عندما لا يؤدون أفضل أدائهم. أقول ذلك لأنني أعتقد أن كل فرد له قيمة كإنسان يستحق أن يُعامل باحترام وكرامة. ذلك لا يعني أن تكافئ الأداء السيئ. إنه فقط يعني أن تعامل الآخرين جيدًا، وتصبر عليهم حتى لو لم يعاملوك بالمثل.

لقد لاحظت أن الناس عادة يرتفعون لتوقعات قائدهم، إذا كانوا يحبون هذا القائد. وإذا بنيت علاقات وطيدة مع موظفيك، وأصبحوا يحبونك بصدق ويحترمونك فسوف يعملون بجد ويعطونك أفضل ما لديهم.

لقد تعلمت الكثير من الأمور عن القيادة من قادتي عبر السنين لكن القائد الذي ما زلت معجبًا به أيما إعجاب هو والدي "ميلفن ماكسويل". في ديسمبر 2004، زرت والديَّ بمنطقة أورلاندو، وبينما كنت هناك كان محددًا لي أن أشارك في مؤتمر على الهاتف. ولأنني كنت أحتاج لمكان هادئ لإجراء المكالمة سمح لي والدي أن أستخدم غرفة مكتبه.

حينما جلست على مكتبه لاحظت بطاقة بجوار الهاتف بها الكلمات التالية بخط يد أبي:

#1 ارتق بالآخرين من خلال التشجيع.

#2 امنح الآخرين التقدير بشكرهم.

#3 قدّر الآخرين بالتعبير عن امتنانك.

عرفت في ثانية لماذا كانت هذه البطاقة هناك. كتبها والدي ليذكرني كيف كان يعامل الآخرين وهو يحادثهم هاتفيًا. وتذكرت على الفور أن والدي -أكثر من أي شخص آخر- علمني أن أعامل الجميع على أنهم أوراق رابحة.

ابدأ من اليوم أن تنظر إلى الناس وتقودهم كما يمكنهم أن يكونوا، وليس كما هم فعلًا، سوف تدهش من استجابتهم لك. لن تتحسن فقط علاقتك معهم وتزداد إنتاجيتهم لكنك ستساعدهم كذلك على الارتقاء إلى قدراتهم الكامنة ليصبحوا ما خُلقوا ليكونوا عليه.

المبدأ رقم 3 للقيادة لأسفل

طوّر كل عضو بالفريق كشخص

عندما كان جاك ويلش رئيسًا لمجلس إدارة شركة جنرال إليكتريك، اشتهر بسعيه للتخلص من الـ 10 في المائة الأدنى في الأداء من الموظفين الذين يحتلون قاع الشركة في كل عام. تعرَّض هذا التصرف لكثير من النقد من قبل منافسيه، لكن أليس سبب قيامه بهذا التصرف واضحًا؟ لم يكن الهدف منه أن يعبّر عن قسوته، وإنما كان هدفه تحسين أداء المؤسسة.

إن التخلص من ضعيفي الأداء يعد إحدى طرق مساعدة المؤسسة. وتعيين موظفين متميزين من المؤسسات الأخرى يعد وسيلة أخرى. بدأ القادة يدركون أن هذه الطرق ليست دومًا الأساليب الممتازة للتطوير. منذ سنوات قليلة قرأت مقالة بجريدة "يو أس أيه توداي" توضح أن القادة بدأوا يعرفون قيمة أعضاء فريقهم الذين ليسوا نجومًا أو فاشلين. صنفتهم المقالة على أنهم "لاعبو الفئة ب". تقول المقالة:

> عندما لا ينشغل أصحاب العمل بالتخلص من نسبة 10% من القوى العاملة بقاع المؤسسة فهم يحاولون سرقة لاعبي الفئة (أ) من منافسيهم في معركة للفوز بالأفضل. لكن بعضًا من أصحاب الأعمال هؤلاء بدءوا يدركون أن الفشل والنجاح قد لا يكون بسبب الحلقات الأضعف والأقوى بالمؤسسة لكن بالمنتصف عند لاعبي الفئة (ب)... نسبة الـ 75% من العاملين الذين لا يلقون سوى التجاهل. 1

ثم يكمل المقال قائلًا إن من بالمنتصف هم العمود الفقري لكل مؤسسة وأنه يجب علينا أن ندرك قيمتهم، وهو ما أتفق معه. لكن أعتقد أن على القادة اتخاذ هذا المفهوم خطوة أخرى إلى الأمام. كيف تحفز أعضاء فريقك وتساعد لاعبي الفئة (ب) على الأداء بأعلى مستوى ومساعدة لاعبي الفئة (أ) على الارتقاء بأدائهم أكثر من ذلك؟ عن طريق تطويرهم!

القيادة الجيدة تعني أكثر من مجرد إنجاز العمل. إن إنجاز العمل يجعلك ناجحًا، ولكن إنجاز العمل من خلال الآخرين هو ما يجعلك قائدًا. أما تطوير الآخرين بينما تساعدهم على إنجاز العمل على أعلى مستوى فهو ما يجعلك قائدًا استثنائيًا. عندما تطور الآخرين يصبحون أفضل ويؤدون عملهم أفضل وتتحقق الفائدة لك وللمؤسسة. ويربح الجميع. ولكن ما النتيجة؟ ستصبح نوع القائد الذي يبحث عنه الجميع ويرغبون في اتباعه بسبب الطريقة التي تضيف بها قيمة للآخرين.

كيف تطور مرءوسيك

قبل أن أعطي القليل من التوصيات عن كيفية تطوير الناس أحتاج أن أوضح الفرق بين تأهيل الناس وتطويرهم. عندما تؤهل الناس فأنت تعلمهم كيفية أداء عمل ما. إذا عرضت على أحدهم كيفية استعمال ماكينة أو أي آلة أخرى فذلك تأهيل. إذا علمت شخصًا كيف يحقق مبيعات فذلك تأهيل. وإذا دربت الآخرين على الإجراءات الإدارية فذلك تأهيل. ويجب أن توفر التدريب لموظفيك كي يعرفوا كيف يؤدون عملهم. يجب أن يكون التأهيل من المعطيات الوظيفية (رغم أنني أعرف بعض القادة لا يقومون بذلك جيدًا).

أما التطوير فهو مسألة مختلفة. عندما تطور الناس فأنت تساعدهم على التحسن كأفراد. فأنت تساعدهم على اكتساب صفات شخصية ستفيدهم في مجالات شتى في الحياة، وليس فقط في وظيفتهم. وعندما تساعد أحدًا على تنمية روح الانضباط أو التوجه الذهني الإيجابي فذلك تطوير. وعندما تعلم أحدًا كيف يدير وقته بكفاءة أكثر أو يُحسّن مهاراته فذلك تطوير.

عندما تؤهل الناس، فأنت تعلمهم كيف يقومون بعملهم. وعندما تطورهم، فأنت تساعدهم على أن يتحسنوا كأفراد.

عندما تعلِّم فنون القيادة فذلك تطوير. وما وجدته هو أن العديد من القادة ليس لديهم عقلية تطويرية. فهم يتوقعون من موظفيهم أن يهتموا باحتياجاتهم التطويرية بأنفسهم. غير أن ما يفشلون في إدراكه هو أن التطوير دومًا له مردود أعلى من التأهيل لأنه يساعد الشخص ككل ومن كافة النواحي ويرقيه إلى مستوى أعلى.

إن التطوير أصعب من التأهيل لكنه يستحق ما تبذله من أجله. إليك ما يجب أن تفعله لتبدأ:

1. اعتبر التطوير عملية طويلة الأجل

التأهيل عملية سريعة ومباشرة تمامًا. معظم الناس يمكنهم معرفة فنيات عملهم بطريقة سريعة، خلال ساعات أو أيام أو شهور على حسب نوع العمل. لكن التطوير دومًا يأخذ وقتًا. لماذا؟ لأنه يتطلب تغييرًا في الجزء الذي يُطور ولا يمكن الإسراع بهذه العملية. كما يقول المثل القديم يلزم تسعة أشهر لإنتاج طفل، مهما حاولت تسريع المهمة.

عندما تبدأ بتطوير مرءوسيك فكر بالأمر كعملية مستمرة وليس شيئًا تفعله مرة وتنتهي. عندما كنت أدير مؤسسة سكايلاين بمنطقة سان دييجو، جعلت تنمية موظفيّ أحد أهم أولوياتي. لكنني حددت وقتًا من كل شهر لتدريس جميع الموظفين موضوعات تنميتهم كقادة. إنه أمر كنت أفعله باستمرار لمدة عشر سنوات.

فأنا أوصي بالتخطيط لتنمية من يعملون لديك. اجعله أمرًا مستمرًا، أي نشاطًا منتظمًا ومنظمًا. يمكنك الطلب من الموظفين قراءة كتاب كل شهر أو شهرين ومناقشته معًا. ويمكنك تدريس بعض الدروس. ويمكنك اصطحابهم إلى مؤتمرات وندوات. عالج الموضوع بأسلوبك الخاص. لكن تذكر: فاقد الشيء لا يعطيه. فلكي تطوّر موظفيك عليك أن تستمر أنت شخصيًا في النمو.

2. اكتشف أحلام ورغبات كل فرد

عندما تؤهل الآخرين فأنت تؤسس ما تفعله بناء على احتياجاتك واحتياجات المؤسسة. إنك تعلمهم ما تريدهم أن يعرفوه لكي يؤدوا عملهم للمؤسسة. وعلى الجانب الآخر يكون التطوير أساسه احتياجاتهم. فأنت تعطيهم ما يحتاجونه لكي يصبحوا أفرادًا أفضل. ولكي تفعِّل ذلك بصورة جيدة تحتاج أن تعرف أحلام ورغبات الآخرين.

"إذا تجاهلت ما يرغبه الشخص فأنت تتجاهل أكبر مصادر قوته".

يقول والتر ليبمان، مؤسس جريدة The New Republic: "إذا تجاهلت ما يرغبه الشخص فأنت تتجاهل أكبر مصادر قوته". إن الأحلام هي مولدات الطاقة للأفراد. فإذا كان لديهم ولع كبير بأحلامهم فستكون طاقتهم كبيرة. وإذا عرفت هذه الأحلام وطورتها بحيث تصبح قابلة للتحقيق فلن تستغل هذه الطاقة فقط، ولكنك تمدها كذلك بالوقود.

لسوء الحظ، بعض القادة لا يحبون رؤية الآخرين يسعون لتحقيق أحلامهم لأن ذلك يذكرهم كم هم بعيدون عن تحقيق أحلامهم. نتيجة لذلك، يحاول هؤلاء القادة إقناع الآخرين بعدم السعي وراء أحلامهم وغالبًا يستخدمون نفس الأعذار والتبريرات التي يقدمونها لأنفسهم.

إذا وجدت نفسك تكره أحلام الآخرين وتحاول إثناءهم عنها فأنت بحاجة إلى تأجيج نيران أحلامك من جديد والبدء في السعي لتحقيقها مرة أخرى. عندما يتعلم القائد وينمو ويلاحق أحلامه فهو أكثر استعدادًا لمساعدة الآخرين على متابعة أحلامهم.

3. قُد كل فرد بطريقة مختلفة

أحد الأخطاء التي يقع بها القادة المبتدئون أنهم يحاولون قيادة الجميع بطريقة واحدة. لكن لنواجه الحقيقة. لا يستجيب الجميع لنفس نوع القيادة. يجب أن تحاول الثبات مع الجميع وتعاملهم بعطف واحترام. لكن لا تتوقع أن تستخدم نفس الاستراتيجيات والأساليب مع الجميع.

> إن أردت أن تصبح قائد 360 درجة فتحتاج أن تتحمل مسئولية صياغة أسلوب قيادتك بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين ولا تتوقع منهم التكيُّف معك.

يجب أن تكتشف ما الذي يصلح من فنون القيادة للتعامل مع كل فرد في الفريق. فقد يستجيب واحد للتحدي وآخر للرعاية. وقد يحتاج آخر لأن ترسم له خطة العمل بينما آخر يتحمس أكثر إذا وضع خطة عمله بنفسه. قد يحتاج موظف إلى المتابعة الدائمة بينما آخر يرغب في مساحة لنفسه. إن أردت أن تصبح قائد 360 درجة فتحتاج أن تتحمل مسئولية صياغة أسلوب قيادتك بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين ولا تتوقع منهم التكيُّف معك.

4. استخدم الأهداف المؤسسية لتحقيق التنمية الفردية

إذا اضطررت لبناء آلية منفصلة تمامًا عن العمل الفعلي المطلوب أداؤه لتنمية موظفيك فمن المرجح أن يرهقك ذلك وقد يصيبك بالإحباط. لتتجنب هذا، عليك استخدام الأهداف المؤسسية بقدر المستطاع لتحقيق التنمية الفردية. تلك حقًا هي أفضل طريقة للعمل.

- عندما يكون الأمر سيئًا للفرد وسيئًا للمؤسسة– يخسر الجميع.
- عندما يكون الأمر جيدًا للفرد ولكنه سيئ للمؤسسة- تخسر المؤسسة.
- عندما يكون الأمر سيئًا للفرد ولكنه جيد للمؤسسة– يخسر الفرد.
- عندما يكون الأمر جيدًا للفرد وجيدًا للمؤسسة- يفوز الجميع.

أعرف أن ذلك يبدو به شيء من البساطة لكنني أريد أن أوضح أمرًا واحدًا. إن السيناريو الوحيد

الذي ليس به خسارة هو عندما يكون الأمر جيدًا للمؤسسة والفرد. تلك وصفة لنجاح طويل الأمد.

إن السبيل إلى خلق هذا النوع من الفوز هو مطابقة ثلاثة أشياء:

- الهدف: أوجد حاجة أو وظيفة في المؤسسة تضيف قيمة لها.
- نقطة القوة: أوجد فردًا بفريقك به نقطة قوة تحتاج إلى تنمية مما سيساعد على تحقيق هدف المؤسسة.
- الفرصة: وفر الوقت والمال والموارد التي يحتاجها الأفراد لتحقيق الهدف.

كلما أوجدت تحالفات مثل هذه، ستحقق الفوز للجميع: المؤسسة والفرد المطلوب تنميته وأنت.

5. ساعدهم على معرفة أنفسهم

لا يمكن أن يكون الفرد واقعيًا بنظرته لقدراته الكامنة إلا إذا أصبح واقعيًا بخصوص منصبه.

أنا دائمًا أعمل وفق مبدأ أساسي مفاده أن الناس لا يعرفون حقيقة أنفسهم. لا يمكن أن يكون الفرد واقعيًا بنظرته لقدراته الكامنة إلا إذا أصبح واقعيًا بخصوص منصبه. بمعنى آخر، يجب أن تعرف أين أنت قبل أن تفكر في الذهاب إلى مكان آخر.

يقول ماكس ديبريه، الرئيس الفخري بشركة هيرمان ميلر وأحد أعضاء مجلة فورشن، إن أول مسئوليات القائد هي تعريف الحقيقة. أعتقد أن أول مسئولية للقائد الذي يطور الآخرين هي مساعدتهم على معرفة حقيقة أنفسهم. إن القادة يساعدونهم على التعرف على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم. ذلك أمر حساس إن أردنا تقديم العون للآخرين.

6. كن على استعداد لإجراء محادثة صعبة

لا توجد تنمية بدون دروس صعبة. تقريبًا يأتي النمو من التحلي بردود فعل إيجابية تجاه أمور سلبية. كلما ازدادت صعوبة الشيء الذي تتعامل معه احتجت أكثر للدفع كي تنمو. غالبًا ليس ذلك بعملية ممتعة لكن عليك دومًا دفع ثمن للنجاح.

إن القادة الجيدين على استعداد لإجراء محادثات صعبة للبدء في عملية النمو لمن يعملون تحت رئاستهم. أخبرني صديق عن قصة ضابط الجيش الأمريكي السابق الذي عمل بإحدى شركات فورشن 500. كان الرجل يتم تخطيه باستمرار عندما يبحث قادة الشركة عن موظفين بقدرات قيادية لتعيينهم في مناصب متقدمة في المؤسسة، ولم يكن يفهم لماذا يحدث ذلك. كان قد سجل أداءً جيدًا وتوجهًا ذهنيًا إيجابيًا ويتمتع بالخبرة، فما المشكلة إذن؟

كانت لدى الضابط السابق بعض العادات الشخصية الغريبة التي تجعل الآخرين لا يشعرون بالراحة في وجوده. فعندما يشعر بالتوتر كان يهمهم. وحينما يكون شديد القلق يجلس على يديه. لم يكن منتبهًا إلى هذه الأمور ولم يشر أحد أبدًا إلى طبيعة هذه العادات الغريبة غير المهنية والمشتتة للانتباه. لقد عده الآخرون شخصًا غريب الأطوار.

لحسن الحظ، عمل الرجل أخيرًا مع قائد كان على استعداد لإجراء محادثة صعبة معه. نبهه القائد إلى مشكلته فتخلص من عاداته، واليوم أصبح قائدًا كبيرًا بهذه المؤسسة.

عندما لا ترغب في إجراء محادثة صعبة فاسأل نفسك: هل لأن الأمر سيؤذيهم أم سيؤذيني؟ إذا كان السبب أنه سيؤذيك إذن فأنت أناني. إن القادة الجيدين يتغاضون عن الإزعاج الذي تسببه المحادثات الصعبة من أجل صالح من يقودونهم والمؤسسة. ما تحتاج أن تتذكره هو أن الآخرين سيعبرون الصعاب لو آمنوا أنك ترغب في العمل معهم.

7. احتفل بالفوز الذي يستحق

إن القادة المطورين للآخرين يريدون دومًا مساعدتهم على عدم الاغترار بالنجاح خاصة لو كانوا في البداية. لكن وضع استراتيجية للفوز له دائمًا قيمة كبيرة. حاول أن تحتفي بالنجاحات بناء على المناطق التي تريد أن يتطور بها العاملون لديك. فذلك سوف يعطيهم حافزًا إضافيًا وتشجيعًا لمتابعة الأشياء التي ستساعدهم على التحسن.

الخبرة وحدها لا تكفي لتعليم الإنسان، ولكن يجب أن تكون هذه الخبرة خاضعة للتقييم.

وكيفية ترتيبك لهذه النجاحات أمر مهم. فالنجاح الجيد ليس فقط الذي تحققه، ولكن الذي تم التعامل معه بطريقة صحيحة. فإذا قام أحد مرءوسيك بعمل ما بالطريقة الخاطئة، ولكن بطريقة ما حصل على نتائج صحيحة -واحتفلت به- فأنت بذلك تجهّز ذلك الشخص للفشل. فالخبرة وحدها لا تكفي لتعليم الإنسان، ولكن يجب أن تكون هذه الخبرة خاضعة للتقييم. وبصفتك قائدًا عليك تقييم ما يبدو كأنه فوز لتتأكد من أنه بالفعل يعلم موظفيك ما يحتاجون أن يتعلموه كي ينموا ويتطوروا.

8. جهّزهم للقيادة

في السياق المؤسسي، لا تكتمل أي عملية تطوير بدون تضمين تنمية القيادة. كلما كان موظفوك أفضل في إجادة فنون القيادة زاد تأثيرهم المحتمل على المؤسسة ولها. لكن ذلك يعني أكثر من مجرد إعطائهم دروسًا عن القيادة أو حين يُطلب منهم قراءة كتب عن فنون القيادة. الأمر يعني مرافقتهم بعملية ستجعلهم على استعداد للتقدم والقيادة.

و أفضل طريقة أعرفها هى التدريب أثناء الوظيفة حيث يعمل الأفراد جنبًا إلى جنب. تخيل أنني أردت إعدادك للقيادة. فكيف سنبدأ ذلك:

أنا أنفذ المهمة. تبدأ العملية بمعرفتي كيف أفعل أمرًا بنفسي. فلا أستطيع أن أعلّم الآخرين شيئًا لا أعرفه أنا جيدًا.

أنا أنفذ المهمة وأنت تشاهد. بعد أن أتمكن من أداء العملية أصطحبك معي وأطلب منك المراقبة. أشرح لك ما أفعله. وأشجعك على طرح الأسئلة. أريدك أن تشاهد وتفهم كل ما أفعله.

أنت تنفذ المهمة وأنا أشاهد. يمكنك تعلم الكثير من خلال المشاهدة فقط، ولكن عند نقطة معينة

عليك التحرك، ومحاولة تجربة الأمر فعليًا. عندما تصل إلى هذه المرحلة وتبدأ في فعله بنفسك فإن دوري هو تشجيعك وتصويبك برفق وتوجيهك عند الحاجة.

أنت تنفذ المهمة. بمجرد أن تتوفر لديك الأساسيات أبدأ أنا بالتراجع لأعطيك مساحة كي تتمكن من إجادة ما تفعله وتبدأ في تطوير أسلوبك وطرقك بالأداء.

أنت تنفذ المهمة وشخص آخر يشاهد. آخر شيء أحتاج أن أفعله بعملية التنمية هو مساعدتك على أن تجد من تطوره وتشجعه على البدء.

أنت لا تعرف شيئًا جيدًا إلا حين تعلِّمه لشخص آخر.

فأنت لا تعرف شيئًا جيدًا إلا حين تعلِّمه لشخص آخر. بالإضافة إلى ذلك لا تكتمل العملية حقًا إلا إذا مرَّرت ما تلقيته لشخص آخر.

إذا كرست نفسك لتنمية الآخرين والتزمت بالأمر كعملية طويلة الأمد فسوف تلاحظ تغييرًا بعلاقاتك مع من يعملون معك. سوف يكنون ولاءً قويًا لك لأنهم يعرفون أنك تضع مصلحتهم في قلبك وأن أفعالك قد برهنت على ذلك. وكلما نمَّيتهم باستمرار فضَّلوا البقاء معك.

لكن لتعرف ذلك، يجب ألا تتمسك بمرءوسيك بشدة. فأحيانًا يكون من الأفضل أن تدعهم يشرعون أجنحتهم ويطيرون. لكن إذا كنت مواظبًا بعملية التنمية، وساعدتهم على تمرير ما تعلموه، فسوف يأتي آخرون لحل محلهم. عندما تنشغل بتنمية الآخرين باستمرار فلن يوجد أبدًا عجز في القادة لبناء المؤسسة ومساعدتك على تحمل الأعباء.

المبدأ رقم 4 للقيادة لأسفل

ضع الآخرين في مناطق قوتهم

يتفق معظم القادة على أن احتواء الفريق على الأفراد المناسبين ووضعهم في أماكنهم الصحيحة أمر مهم. لكن ما حجم الفرق الذي يحدثه بالفعل؟ هل نتحدث عن فرق صغير أم كبير؟ ذلك ما سأله العاملون بمؤسسة جالوب لأنفسهم وهم يجرون الأبحاث عن كتاب Now, Discover Your Strengths. إليكم ما تعلمه مؤلفا الكتاب:

> في أحدث التحاليل التي أجريناها، سألت مؤسسة جالوب هذا السؤال لـ 198 ألف موظف يعملون في 7939 وحدة عمل في 36 شركة: أثناء العمل هل لديك الفرصة لفعل أفضل ما تفعله كل يوم؟ ثم قارنا الإجابات مع أداء وحدات العمل، واكتشفنا الآتي: عندما أجاب الموظفون "أوافق بشدة" عن هذا السؤال كانوا 50% أكثر احتمالًا للعمل في وحدات عمل تتميز بدوران موظفين أقل، و 38% أكثر احتمالًا للعمل في وحدات عمل أكثر إنتاجية، و 44% أكثر احتمالًا للعمل في وحدات عمل بمعدلات رضا عملاء عالية. 1

ذلك فرق شديد الأهمية. ما نسبة العاملين في مناطق قوتهم؟ طبقًا للمؤلفين فالإجابة هي 20% فقط. 2

السبب الأول لعدم حب الموظفين لوظائفهم هو عدم عملهم في مناطق قوتهم. عندما يطلب من الموظفين الأداء بمناطق الضعف تنهار روحهم المعنوية وتقل إنتاجيتهم حتى ينتهي بهم الأمر إلى العجز عن الأداء. خطأ مَن ذلك؟ عادة ذلك خطأ قادتهم!

السبب الأول لعدم حب الموظفين لوظائفهم هو عدم عملهم في مناطق قوتهم.

إن الأفراد الناجحين يجدون نقاط قوتهم. والقادة الناجحون يجدون مناطق القوة لدى من يقودونهم. قد يبحث الأفراد عن وظيفة بمنظمة معينة لكنهم عمومًا لا يضعون أنفسهم في مواقعهم بالعمل. في غالبية الأوقات يقوم قادتهم بذلك.

عندما تضع الفرد بمنطقة قوته يحدث أمران. أولًا، تغيير حياة الآخرين للأفضل. ذكرت في فصل سابق أن الحياة الشخصية للأفراد تصبغ كل مظاهر وجودهم بما فيها العمل. والعكس أيضًا صحيح. إن الحياة العملية للأفراد تصبغ مناحي حياتهم الأخرى. عندما تضع الأفراد في مناطق قوتهم تصبح وظائفهم مجزية وتشعرهم بالتحقق والإشباع. وغالبًا يكون ذلك هو ما يصنع الفرق بين من يكره الذهاب إلي العمل ومن يحب ذلك. الفائدة الأخرى هي أنك تساعد المنظمة وتساعد نفسك.

خطوات وضع الآخرين في مناطق قوتهم

إن القدرة على مساعدة الآخرين على إيجاد أفضل مكان لهم قوة مرعبة ومسئولية كبيرة يجب ألا يستخف بها القادة. وأنت تفكر بمن يعملون لديك حاول عمل التالي لكل فرد:

1. اكتشف نقاط قوتهم الحقيقية

معظم الأفراد لا يكتشفون نقاط قوتهم بمفردهم. إنهم ينجرفون بتيار المشاغل اليومية والروتين المتبع، وببساطة ينشغلون. إنهم نادرًا ما يكتشفون نقاط قوتهم أو يتأملون نجاحاتهم أو إخفاقاتهم. لذلك من القيِّم جدًا لهم أن يحظوا بقائد يهتم بهم بصدق لمساعدتهم على التعرف على نقاط قوتهم.

الأفراد الناجحون يجدون مناطق قوتهم بنفسهم، والقادة الناجحون يجدون مناطق القوة لدى من يقودونهم.

هناك العديد من الأدوات المساعدة المتاحة التي يمكنك استخدامها لمعاونة الآخرين بعملية اكتشاف الذات. سبق أن ذكرت أعمال باكينجهام وكليفتون. إن كتابهم Now, Discover Your Strengths والمواد المنشورة عن إيجاد مناطق القوة على موقعهم الإلكتروني يمكن أن تكون ذات فائدة. كذلك قد تفيد اختبارات الشخصية مثل DISC ومايرز بريجز. وهناك العديد من الاختبارات المهنية كذلك. كل ما يمكن أن يتماشى مع منظمتك يمكن أن يفيد. لكن لا تقيد نفسك بالاختبارات. في الغالب المساعدة الأكثر قيمة التي يمكنك تقديمها هي المعتمدة على ملاحظاتك الشخصية.

2. أعطهم الوظيفة الصحيحة

إن نقل الفرد من وظيفة يمقتها إلى أخرى مناسبة له يمكن أن يغير حياته. أخبرني تنفيذي قابلته أنه نقل أحد موظفيه لأربعة أماكن مختلفة بالمنظمة لمحاولة إيجاد ما يناسبه. كان تقريبًا على استعداد لليأس منه لأنه وضعه في المكان الخطأ في كل مرة. لكنه عرف أن لديه قدرات كامنة كبيرة وهو مناسب للمنظمة. أخيرًا وبعد أن وجد الوظيفة المناسبة له أصبح نجمًا!

ولأن هذا التنفيذي يعرف أهمية أن يعمل كل فرد في الوظيفة المناسبة له يسأل موظفيه مرة كل عام: "إذا كان بإمكانك فعل شيء آخر فما هو؟". ومن خلال إجاباتهم يعرف إن كان هناك أي شخص قد وضع بمكان غير مناسب له.

إن محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يمكن أن تأخذ وقتًا وطاقة كبيرين. لنواجه الأمر. أليس من الأسهل على القائد وضع كل بموضعه المناسب ومتابعة العمل؟ مرة أخرى، تلك منطقة تلعب فيها رغبة القادة في إنجاز العمل ضد مصالحهم. قاوم ميلك الغريزي لاتخاذ قرار وتحرك. لا تخف من تحريك من حولك إذا لم يلمعوا بالطريقة التي تعتقد أنهم يقدرون عليها.

3. تعرَّف على المهارات التي سيحتاجونها ووفر تدريبًا عالميًا

كل وظيفة تتطلب مجموعة معينة من المهارات التي يتحتم أن يمتلكها الموظفون لكي يصبحوا ناجحين بالفعل. حتى بعض من يملكون نقاط قوة كبيرة ويناسبون وظائفهم جيدًا، فلن يعملوا بمناطق قوتهم إذا لم يملكوا هذه المهارات. إن مهمتك كقائد التأكد أن مرءوسيك يكتسبون ما يلزمهم للنجاح.

اثنان من أكثر الأسئلة أهمية لسؤالهم هما:

ماذا أفعل لتطوير نفسي؟

ماذا أفعل لتطوير موظفيَّ؟

السؤال الأول يحدد قدراتك الشخصية الكامنة وقدرتك المستمرة على القيادة. الثاني يحدد القدرات الكامنة بفريقك. لو لم يتطوروا فلن يصبحوا بحال أفضل في الغد.

قانون المكان المناسب: "المكان المناسب لكل لاعب هو حيث يضيف أكبر قيمة".

في كتاب The 17 Indisputable Laws of Teamwork ينص قانون المكان المناسب على أن: "المكان المناسب لكل لاعب هو حيث يضيف أكبر قيمة". حيثما يوجد هذا المكان اللائق فإنه يحدد الدور الأفضل الذي يجب أن يؤديه ذلك الشخص في فريقك. وذلك يحدث فرقًا بالفعل. عندما يدرك القادة ذلك فإن فرقهم تؤدي بمستويات هائلة. وينعكس ذلك بإيجابية على هؤلاء القادة. لا أعتقد أنها مبالغة أن أقول إن نجاح القائد يُحدد بوضع الموظفين في مناطق قوتهم أكثر من أي شيء آخر.

عندما كنت في المدرسة الثانوية كنت محظوظًا بمدرب يدرك ذلك. أثناء تمارين كرة السلة الجامعية قال مدربنا "دون نيف" إنه يرغب في تعليمنا درسًا مهمًا عن كرة السلة. فأدخل الفريق الأول والثاني للملعب للمناوشة. لم يكن ذلك غير عادي، فنحن نتناوش دائمًا. كان في الفريق الثاني بعض اللاعبين الجيدين لكن من الواضح أن الفريق الأول كان أفضل بكثير. هذه المرة طلب منا أن نقوم بشيء مختلف عن المعتاد. سمح للاعبي الفريق الثاني باتخاذ مواقعهم الطبيعية لكنه جعلنا نحن المبتدئين في مواقع مختلفة عن المعتادة. عادة أكون ضمن حائط الصد لكن في هذه المناوشة طُلب مني أن ألعب في الوسط. وكما أذكر وُضع لاعب الوسط بموقع حارس صد.

"مجرد وجود أفضل اللاعبين في الملعب ليس كافيًا. يجب أن تضع أفضل اللاعبين في الموقع الصحيح".

-دون نيف

كانت التعليمات أن نلعب عشرين دقيقة لكن لم تستمر المباراة هذه المدة. هزمنا الفريق الثاني في وقت قصير. عندما انتهت المناوشة دعانا المدرب نيف وقال: "مجرد وجود أفضل اللاعبين في الملعب ليس كافيًا. يجب أن تضع أفضل اللاعبين في الموقع الصحيح".

لم أنسَ ذلك الدرس. وقد قدت الكثيرين في الأعوام الثلاثين الماضية وطبقت هذا الدرس في أمور أكثر بكثير من كرة السلة. لا يهم ما نوع الفريق الذي تقوده، إذا لم تضع الآخرين بمناطق قوتهم فأنت تجعل من المستحيل عليهم -وعليك- أن يربحوا.

المبدأ رقم 5 للقيادة لأسفل

كن نموذجًا للسلوك الذي ترغب فيه

أحد كتبي المفضلة عن القيادة هو Learning to Lead للمؤلف "فريد سميث". أذكر بوضوح أين كنت حين قرأته أول مرة. كنت على طائرة عائدًا إلى سان دييجو. علق الأمر بذاكرتي؛ لأنني عندما قرأت أفكاره عن "القيادة التجسيدية" سحبت ورقة وبدأت في عملية عصف ذهني. يقول المؤلف إنه عندما تتفق شخصية القائد مع تصرفاته تكون النتائج التي يحصل عليها متوافقة. أما إذا لم تتوافق الشخصية مع التصرفات فسوف تكون النتائج كذلك.

سطرت على الورقة ثلاثة أعمدة. بقمة العمود الأول كتبت "ماذا أكون". ونويت أن أكتب به الصفات التي رغبت في أن أتحلى بها كقائد. في قمة العمود الثاني كتبت "ماذا أفعل". وهي التصرفات التي تتلاءم مع كل صفة شخصية. العمود الثالث يتكون من نتائج تلاؤم الشخصية مع السلوك.

ماذا أكون	ماذا أفعل	النتائج
مدفوع بالشخصية	أفعل الصواب	المصداقية
عقلاني	الاهتمام	الاشتراكية
مُشجع	يؤمن بالآخرين	معنويات عالية
صاحب رؤية	يحدد أهدافًا	له اتجاه
طالب علم	يتعلم	النمو
مُلهم	يحفز	صاحب أفعال
ناكر للذات	يركز على الآخرين	متواصل
واثق	يتخذ قرارت	الشعور بالأمان

إن لائحة مثل هذه يمكن أن تكون مفاجأة حقيقية؛ لأننا عندما لا نحصل على النتائج التي نريدها نميل غالبًا لمحاولة إلقاء اللوم علي أي شيء خارج عن ذواتنا.

تأثير القائد

يجب على القادة أن يكونوا هم ما يريدون أن يروه في الآخرين.

كما تخلق الاستقامة القوة في حياتك الشخصية يمكنها أيضًا خلق القوة في قيادتك. يحدد القادة إيقاعًا وسرعة من يعملون معهم. لهذا، يجب على القادة أن يكونوا هم ما يريدون أن يروه في الآخرين. دعني أشرح لك كيف يعمل الأمر.

سلوكك يحدد ثقافة الشركة

واحد من أسهل الأماكن لمشاهدة الثقافات المميزة هو مجال الرياضة. على سبيل المثال، فكّر في فريق الدوري الأمريكي أوكلاند رايدرز. فلسنوات عدة تباهوا بأنفسهم بصورة الفتى السيئ. فمالك الفريق "أل ديفز" هو من الخارجين عن المألوف، واللاعبون يتميزون بالعنف والطباع الصعبة. حتى مشجعوهم يتبعون نفس الأسلوب. فأثناء أي مباراة انظر فقط لمنطقة الملعب التي يطلقون عليها "الثقب الأسود". إن ثقافتك تحدد من ستجتذب. وشكّل سلوكُ الفريق المتبَع من عشرات السنين ثقافتَه.

فكّر في فريق آخر بالدوري الأمريكي، وهو دالاس كاوبويز. لزمن طويل ظل الفريق رابحًا باستمرار ولسنوات أطلق على الفريق اسم "فريق أمريكا". ساعد توم لاندري مدرب الفريق بذلك الوقت على خلق هذه الثقافة. بعد ترك لاندري للفريق بدأ سلوك المدربين واللاعبين في التغير، وكذلك الثقافة. لم يعد أحد بعد الآن -إلا بعض أهل تكساس- يطلقون على الفريق اسم "فريق أمريكا".

إن أردت زرع قيمة معينة في ثقافة منظمتك فعليك أن تسأل نفسك هل هي سلوك مميز بين من يعملون في المنظمة، وابدأ بنفسك. والسبيل الوحيد لتغيير الثقافة هو تغيير السلوك.

توجهك الذهني يحدد الشعور العام

هل سبق أن عملت مع من لديه توجه ذهني متشائم؟ فمهما كانت الظروف تكون النظرة كئيبة. الفرق بينه وبين من لديه توجه ذهني متفائل وحماسي، مثل الفرق بين الليل والنهار. ليس بالضرورة أن يتمتع السعداء بالأفضل من كل شيء. لكنهم فقط يحققون الأفضل من كل شيء.

إن توجه القائد الذهني مثل جهاز تنظيم الحرارة لمكان عمله. فإذا كان توجهه جيدًا يصبح الشعور العام لطيفًا ويسهل العمل بهذه البيئة. أما إذا كان توجهه سيئًا فتكون الحرارة غير محتملة. لا يريد أحد العمل في بيئة محمومة أو جليدية باردة.

قيمك هي التي تحدد القرارات

القرارات التي لا تتلاءم مع قيمنا تكون دومًا قصيرة الأمد.

يقول رون ديزني الأخ والشريك لوالت ديزني: "لا يصعب اتخاذ القرارات عندما تعرف ما هي قيمك". ليس ذلك صحيحًا فقط، لكنني أضيف عليه أنه لا يصعب الثبات على القرارات التي اتخذتها عندما ترتكز على قيمك. إن القرارات التي لا تتلاءم مع قيمنا تكون دومًا قصيرة الأمد.

فمهما كان ما تعتنقه سيظهر في قرارات من يعملون معك. إذا كنت تقدر الأساليب المختصرة، فسيتخذ مرءوسوك قرارات تعطي قيمة للسرعة أكثر من الجودة. لو كنت غير مكترث بمشاعر الآخرين فسيتخذ مرءوسوك قرارات لا تعطي اعتبارًا لمشاعر الآخرين. ولو أظهرت تسامحًا ولو كان

طفيفًا مع عدم الأمانة فتأكد أن واحدًا من فريقك سيعتقد أنه لا بأس من اتخاذ قرارات تنتهك معايير النزاهة.

استثمارك هو ما يحدد العوائد

ما الأسوأ من تدريب موظفيك ثم فقدانهم؟ إنه عدم تدريبهم والإبقاء عليهم.

مثلما يحدث في عالم المال، السبيل الوحيد للحصول على عائد من الآخرين هو أن تستثمر فيهم. فما تزرعه هو الذي يحدد ما تحصده. تكمن مشكلتنا أننا نركز غالبًا على الحصاد أكثر من الزرع.

سبق أن ذكرت أهمية تطوير وتأهيل الموظفين لذلك لا داعي لأن أذكر المزيد عن هذه النقطة هنا. سأعطي فقط فكرة واحدة: ما الأسوأ من تدريب موظفيك ثم فقدانهم؟ إنه عدم تدريبهم والإبقاء عليهم.

شخصيتك هي التي تحدد الثقة

هل يثق بك الآخرون؟ هل من يعملون معك سريعو الاعتقاد بأنك تهتم بمصالحهم من قلبك؟ أو هل يشكون في نواياك ويفكرون مليًا في دوافعك عندما تأتي لهم بفكرة جديدة؟ يمكن ربط الإجابة عن هذه الأسئلة بطبيعة شخصيتك.

الثقة لا تمنح أو تُفترض ببساطة لأنك تتمتع بموقع قيادي. يجب أن تكتسب الثقة، وعادة تأتي بعد أن يتم اختبارك. سواء نجحت بالاختبار أم فشلت فالنتيجة دومًا تحددها طبيعة شخصيتك. وهذا هو الأمر الصعب حقًا. في المدرسة يمكنك النجاح بـ 60% أو إذا كانت المدرسة لها مقاييس عالية فقد تصبح النسبة 70%. أما فيما يتعلق بالثقة فدرجة النجاح هي 100%. إذا لم يستطع الآخرون الوثوق بك في جميع الأوقات فسوف يعدونك غير جدير بالثقة.

أخلاقيات العمل هي التي تحدد الإنتاجية

تعجبني قصة رئيس العمال الإسكتلندي العجوز سريع الغضب الذي عمل بجد وتوقع ممن يعملون معه نفس الشيء. فقد كان عماله يمازحونه قائلين: "ألا تعلم يا سكوتي أن روما لم تبن في يوم واحد؟".

فيرد قائلًا: "أجل أعرف، لكنني لم أكن رئيسَ العمال بها".

يحدد القادة بالفعل إيقاع العمل عندما يتعلق الأمر بالإنتاجية. يشعر الموظفون سريعًا بعدم الارتياح إذا كان لديهم رخاوة بأخلاقيات العمل لكنهم يستطيعون رؤية رئيسهم يعمل بجد. الموظفون ذوو الشخصية القوية يسرعون بمتابعة إيقاع رئيسهم.

يقول توماس جيفرسون: "ياله من رائع، أقصد كم العمل الذي يمكننا إنجازه إذا عملنا دائمًا". إن أردت أن يعمل مرءوسوك دائمًا فالتزم أنت بذلك أيضًا.

تطورك يحدد الإمكانات الكامنة

إن أهم درس أدرّسه عن فنون القيادة هو قانون الغطاء: "قدرة القائد تحدد مستوى فاعلية الفرد". إذا كان مستوى قائدك 5 (على مقياس من 1 إلى 10) فإن كفاءتك لن تكون أكثر من 5. فالقيادة هي سقف

زجاجي للإنجاز الشخصي.

وذلك ينطبق على من تقودهم. إن قيادتك، إذا لم تتطور باستمرار، يمكن أن تكون غطاءً لقدرات مرءوسيك. لماذا؟ لأنك تُعلّم ما تعرفه لكنك تنتج ما أنت عليه. لا يمكنك إعطاء الآخرين ما لا تملكه. إن أردت زيادة قوة فريقك فستحتاج إلى أن تستمر أنت نفسك في النمو.

أحد النماذج المفضلة لدي عن القيادة يمكن إيجاده بقصة سيدنا داود. معظم الناس يعرفون قصة داود وجالوت. أثناء الحرب، تحدى جالوت المحارب العملاق أن يبارزه أحد بمعركة المنتصرُ بها يربح كل شيء. فجَبُن ملك اليهود وكذلك فعل جيشه. لكن داود الصبي وراعي الغنم الذي وقف إخوته الكبار بين الحشود تقدَّم، وقبِل تحدي جالوت وهزمه.

معظم الناس يعرفون أن داود أصبح ملكًا، لكن ما لا يعرفه الكثيرون أنه في السنوات السابقة على توليه العرش جمع داود المحاربين حوله وبنى جيشًا قويًا خاصًا. وأصبح هؤلاء المحاربون مثل داود لدرجة أن العديد منهم أصبحوا مقاتلين عمالقة.

رغم أن النتائج لا تكون دومًا بهذه الدرامية، لكن الحقيقة أن التابعين دائمًا يصبحون مثل قادتهم. إنهم يتأثرون بقيمهم ويتبنون أساليبهم بالعمل. حتى إنهم يحاكون الكثير من حركاتهم وعاداتهم. لهذا يجب دومًا أن نتنبه لتصرفاتنا قبل أن ننتقد من يعملون معنا. إن لم يعجبك ما يقوم به مرءوسوك فألق نظرة على نفسك أولًا.

المبدأ رقم 6 للقيادة لأسفل

انقل الرؤية

لنفترض أنك تقوم بأداء دورك كقائد 360 درجة بطريقة جيدة وبكفاءة. فأنت تشكّل الطريق وتنمي العلاقات مع مرءوسيك وتتبناهم وتدربهم وتطورهم وتخطط للاستمرار في ذلك. وماذا بعد؟ يبدو الأمر وكأنك أمضيت وقتًا لبناء سلاح ممتاز وتعبئته. إذن ماذا ستفعل بعد ذلك؟ تصوّب نحو الهدف وتطلق النيران! في مجال القيادة هذا يعني نقل الرؤية.

رغم أن قادة المنتصف قد لا يكونون دومًا مبتكري الرؤية لكنهم تقريبًا من يفسرونها دومًا.

إن كنت القائد بأعلى المنظمة فسوف تقوم بنقل رؤيتك. ولكن بوصفك قائدًا بالمنتصف، فإنك ستنقل رؤية الآخرين بالأساس (كما شرحنا بالقسم 2 مبدأ القيادة لأعلى رقم 6: تحدي الرؤية). فقادة المنتصف هم الحلقة الحاسمة بهذه العملية. يمكن نقل الرؤية بواسطة القيادة العليا لكنها نادرًا ما تصل إلى الموظفين بدون المشاركة المخلصة لقادة الوسط القريبين من مرءوسيهم. رغم أن قادة المنتصف قد لا يكونون دومًا مبتكري الرؤية لكنهم تقريبًا من يفسرونها دومًا.

إذن كيف يفسر قادة الـ 360 درجة الرؤية بطريقة تشعل الحماسة، وتعد المرءوسين للعمل في الاتجاه الصحيح؟ إذا قرأت العناصر السبعة التالية فستكون بالطريق الصحيح نحو إصابة الهدف:

1. الوضوح

عند الاستعداد لنقل الرؤية اسأل نفسك: ماذا أريدهم أن يعرفوا، وماذا أريدهم أن يفعلوا؟

عندما كنت أعيش في سان دييجو اعتدت أن أذهب لحضور العديد من مباريات البيسبول لفريق بادريس. كنت أجلس في مكان رائع خلف المخبأ. حينها لم يكن فريق بادريس جيدًا جدًا، وكانت المنظمة تقدم العديد من الدعايات والألعاب والأنشطة لتسلية الجمهور. أحد الأمور المنتظمة التي يحرصون عليها بين الأشواط كان لعبة البطل. حيث يضعون صورة لاعب على الشاشة الكبيرة في الملعب لكنهم لا يضعون الصورة كاملة مرة واحدة. إنها تقسم إلى حوالي اثني عشر جزءًا ويتم إضافة جزء بكل مرة حتى تكتمل الصورة بالنهاية.

أعرف أن ذلك ليس بالأمر الشديد الإثارة، لكن ما كان مسليًا لي هو رد فعل الجمهور. فكنت تعرف من ردود أفعالهم متى يعرفون من بالصورة. في البداية يوجد ترقب لكن يمكنك التكهن أن لا أحد يعرف لمن هي الصورة؛ لأنها كانت غير مكتملة. ثم تبدأ في سماع بعض الهمهمات، ذلك صوت الأذكياء الذين عرفوا الحل. ثم يصبح الصوت أكثر علوًا بعد أن يعرف الحل أشخاص كثيرون وفجأة

يرتفع الضجيج بعد أن عرف جميع من بالملعب صاحبَ الصورة.

إن تشكيل الرؤية أمر مشابه. إذا كانت الرؤية غير واضحة فلن يفهم الآخرون. عليك أن تضع كل الأجزاء حتى تتضح الصورة كاملة ولتساعدهم على فهمها. عند الاستعداد لنقل الرؤية اسأل نفسك: ماذا أريدهم أن يعرفوا، وماذا أريدهم أن يفعلوا؟ وبمجرد أن تعرف الإجابة استمر بالتواصل والتوضيح حتى تشعر أن معظم مرءوسيك قد فهموها، وليس الأذكياء فقط.

2. اتصال الماضي والحاضر والمستقبل

لاحظت أن من ينقلون الرؤى يركزون تقريبًا كليًا على المستقبل. ذلك له معنى إلى حد ما. فرغم كل شيء فالرؤية بطبيعتها تركز على المستقبل. لكن أي قائد ينقل رؤية ويهمل ربط الماضي بالحاضر يفوّت فرصة كبيرة بحق.

فالحديث فقط عن الماضي لا يعطي أي أمل للمستقبل لذا لا ترغب في التركيز هناك، لكن إذا تجاهلت الماضي فستفشل في ربط الموظفين بتاريخ المؤسسة. لو أظهرت تقييمك لما فات وتقديرك لمن أسسوا المكان ليصل إلى ما هو عليه اليوم، فأنت تؤيد من عملوا بجد وضحَّوا لبناء ما هو موجود الآن. كما تعطي الجُدد على العملية الأمان اللازم من خلال معرفة أنهم جزء من شيء كبير.

عندما يتمكن الناس من لمس الماضي سيصبحون أكثر ميلًا لبلوغ المستقبل. في كل مرة يظهر اتحاد الماضي مع الحاضر والمستقبل تجلب قوة واستمرارية لعملية نقل الرؤية.

3. الغاية

على الرغم من أن الرؤية تخبر الأفراد إلى أين يذهبون فإن الغاية تخبرهم لماذا يذهبون هناك.

على الرغم من أن الرؤية تخبر الأفراد إلى أين يذهبون فإن الغاية تخبرهم لماذا يذهبون هناك. لا يساعد ذلك الناس فقط على إدراك ما يفعلون، ولكن يساعدهم كذلك على التركيز على الهدف. يعاونهم على إجراء التعديلات والارتجال والابتكار كلما قابلتهم عوائق أو مشكلات.

4. الأهداف

في كتاب Leadership، كتب رجل التاريخ والعالم السياسي جيمس ماكجريجور: "القيادة هي حث القادة للتابعين على التصرف لتحقيق أهداف معينة تمثل قيمًا وحوافز، الحاجات والاحتياجات والمطامح والتوقعات، لكل من القادة والتابعين". بدون وضع أهداف وخطة لتحقيقها لا يمكن قياس الرؤية أو الوصول إليها.

لقد قابلت العديد من القادة على مر السنين لديهم أفكار رائعة لكن لم يكن لديهم سوى قليل من الأمل عندما يتعلق الأمر بكيفية تطبيقها. ولكن الأمل ليس خطة. عندما تقدم للآخرين عملية، فإنهم يدركون أن الرؤية واقعية. وذلك يزيد من ثقتهم بك وبرؤيتك.

5. التحدي

إن مجرد جعل الرؤية واقعية لا يعني أنك لا تستطيع جعلها مثيرة للتحدي. في الحقيقة، إذا لم تتطلب الرؤية من المنفذين الضغط على أنفسهم فقد يتساءلون هل هي تستحق التفاني بها أم لا.

بعض القادة يبدون وكأنهم يخشون من وضع فرقهم بمواجهة التحدي. لكن التحدي يصنع أفرادًا جيدين يرغبون في بسط أجنحتهم والتحليق عاليًا، إنه يلهب حماسة الملتزمين، ويحرق غير الملتزمين. ستتمكن من معرفة طبيعة مرءوسيك بدقة إذا ضغطت عليهم، وطلبت منهم زيادة قدراتهم.

6. القصص

القصص تضيف وجهًا إنسانيًا على الرؤية المثيرة للتحدي. فالقصص تجعل الرؤية تبدو مترابطة ودافئة. فكِّر بمن اشتركوا في تقدم المؤسسة حتى اللحظة الراهنة. وتحدث عن صراعاتهم وانتصاراتهم. امدح إسهاماتهم. اجعلها شخصية. وعندما تفعل ذلك فإنك تقرب الرؤية والعملية المنفذة لها للأفراد العاديين الذين يتساءلون هل يجب أن أكون جزءًا من ذلك؟ هل أستطيع أن أصبح جزءًا من ذلك؟ أو هل سأشكل فارقًا؟ إن القصة تساعدهم على رؤية أنه رغم صعوبة الوصول إلى تحقيق الرؤية، إلا أن الأمر في تناول أيديهم.

7. الشغف

الجزء الأخير من أحْجية الرؤية هو الشغف. إذا لم يتوفر عنصر الشغف في المعادلة فلن تنتقل الرؤية، وستصبح مجرد لقطة لطيفة. من الذى سيعمل بجد ولساعات طويلة ويواجه الصعاب ويبذل جهدًا إضافيًا من أجل هذا؟ الأمر الرائع عن الشغف أنه معدٍ. إذا شعرت بالحماسة فسوف يشعرون بها معك وسيحتاجون إلى هذه الحماسة متقدة باستمرار ليستمروا بالعمل.

إذا لم يتوفر عنصر الشغف في المعادلة فلن تنتقل الرؤية.

هناك بالتأكيد رابط بين الملكية والنجاح. فلن تحصل على الأخير بدون الأول. وقادة الـ 360 درجة يزرعون روح الملكية بين مرءوسيهم. فتنتقل الرؤية "من أنا إلى نحن". كان أفضل من عمل معي ونجح في نقل الرؤية دان ريلاند. عندما كنت بدار سكايلاين كان دان مساعدي التنفيذي. قام بعمل عظيم لنقل الرؤية إلى العاملين لكن أكثر ما أثار إعجابي هو طريقته مع الأشخاص العاديين.

لأكثر من عشر سنوات قاد "دان" صفًا للأزواج الشباب المهنيين يسمى "المشروع المشترك". كان من جذبهم المشروع هم حقًا قادة المستقبل بالمنظمة. أعتقد أن جميع الأعضاء الجدد بمجلس الإدارة بالخمس السنوات الأخيرة بسكايلاين ظهروا نتيجة لقيادة دان.

في كل عام، يدعوني دان للتحدث في حفلة الأعياد الكبيرة بالمشروع المشترك. كانت دومًا مناسبة من الطراز الأول. كنت كالعادة يتم استضافتي بفندق أو مركز مؤتمرات وكان الطعام ممتازًا والجميع بأفضل حلة، السيدات بفساتين السهرة والعديد من الرجال بالبدل الرسمية. أصبح من التقاليد أن يكونوا هم أول مجموعة أنقل لها رؤية العام الجديد.

ذلك لسببين: الأول كان بالمجموعة العديد من الشخصيات المؤثرة. السبب الثاني: أنهم دومًا يفهمونها. كانوا حاضرين ومتابعين بفهم. لماذا؟ لأنهم جميعهم مثل قائدهم دان الذي كان ينقل باستمرار

رؤيتي لهم طوال أيام العام. إنني متأكد أن الدار ما كانت لتتحرك بهذه السرعة لو لم يكن دان قائدًا جيدًا بمنتصف المنظمة.

يقول الناس كلما كبرت السفينة، صعب توجيهها. قد يكون ذلك صحيحًا بالسفن، لكن الأمر مختلف كليًا بالمنظمات. إن المنظمة كيان كبير به العديد من الكيانات الصغيرة. لو كان كل قادة المنتصف بالمنظمة قادة 360 درجة يتفوقون بنقل الرؤية لطاقم العاملين بمنطقتهم، فسوف يسهل توجيه أكبر المنظمات بسرعة كبيرة. لا يهم حجم المنظمة ما يهم هو حجم القادة بها.

المبدأ رقم 7 للقيادة لأسفل

كافئ النتائج

كان هناك رجل يستمتع بوقت الأصيل في قارب صيد صغير ببحيرة هادئة. كان يصطاد السمك بينما يمضغ قطعة من الحلوى. كان الطقس مثاليًا وكان هاتفه الجوال مغلقًا، وكل ما يفكر به هو كم هو سعيد.

حينها شاهد ثعبان في الماء بفمه ضفدع. شعر بالأسف على الضفدع. فالتقط الثعبان بشبكته وأخرج الضفدع من فمه وألقى به في الماء. ثم شعر بالأسف على الثعبان فقطع قطعة من الحلوى وأعطاها للثعبان ثم أعاده ثانية إلى الماء حيث سبح بعيدًا.

وفكر. أخيرًا الضفدع سعيد والثعبان سعيد وأنا أيضًا عدت سعيدًا مرة أخرى. ذلك عظيم. ثم ألقى بسنارته في الماء مرة أخرى واسترخى.

بعدها بدقائق سمع ارتطامًا بجانب القارب. فنظر نحو الصوت ووجد الثعبان مرة أخرى. كان بفمه هذه المرة ضفدعان!

إن المغزى من القصة هو: انتبه لما تكافئ عنه، لأن كل ما تكافئه يتكرر.

أي أفعال يكافئها
القادة ستتكرر.

أعتقد بما أنك قائد فمحتمل أنك مدرك لهذه الحقيقة. ولا يهم إن كان ما تكافئ عنه إيجابيًا أم سلبيًا. فأي أفعال يكافئها القادة ستتكرر. لهذا فمن الأهمية بمكانٍ مكافأةُ النتائج، وبطريقة فورية. عندما تستخدم كل أداة تحت تصرفك لمكافأة مرءوسيك فأنت لا تلهمهم لفعل ما هو صواب للمؤسسة، ولكنك أيضًا تلهمهم للعمل بجد أكثر، والشعور بمشاعر أفضل عن العمل الذي يؤدونه. إن مكافأة النتائج يجعلك قائد 360 درجة أكثر فاعلية وأكثر تأثيرًا.

لمكافأة النتائج بفاعلية أكثر اتبع هذه المبادئ السبعة:

1. قدّم المديح في السر وفي العلن

تبدأ مكافأة الآخرين من خلال المديح. ومهما قدمت من المديح فلن يكون أكثر من اللازم. نصح بيلي هورنسبي المنسق الأوروبي لـ "إيكويب" قائلًا: "لا بأس أن تدع مرءوسيك يتألقون لأنهم إذا لمعوا بدرجة كافية سينعكس ذلك بالإيجاب عليك".

"لا بأس أن تدع مرءوسيك يتألقون لأنهم إذا لمعوا بدرجة كافية سينعكس ذلك بالإيجاب عليك".

-بيلي هورنزبي

شرحت أنا وليس باروت في كتاب 25 Ways to Win with People أهمية مدح الناس أمام الآخرين. وكلما زادت أهمية "الجمهور" المستمع إلى المديح لدى من يتلقونه زادت قيمته. لكنني أريد أن أقترح أنه قبل أن تمدح الآخرين علنًا فلتمدحهم أولًا على انفراد. ففعل ذلك يعطي ما تقوله نزاهة وأمانة؛ حيث سيعرف الآخرون أنك لا تحاول التلاعب بهم بقول شيء لطيف. كما أن معظم من يُمدحون على انفراد يتمنون بداخلهم لو كان آخرون حاضرين لسماع المديح. إذا مدحت على انفراد أولًا ثم جعلته مديحًا علنيًا فستتضاعف الأهمية لأنها تلبي رغبة لديهم.

2. قدّم أكثر من مجرد المديح

الآن بعد أن شجعتك على مدح الآخرين، أحتاج أن أخبرك أن عليك إعطاءهم ما هو أكثر من المديح.

إذا مدحتهم بدون زيادة رواتبهم، فلن يسدد ذلك فواتيرهم.

وإذا زدت رواتبهم بدون مدحهم، فلن يداوي ذلك جروحهم.

الكلام رخيص ما لم تدعمه بالمال. إن القادة الجيدين يهتمون بمرءوسيهم. إذا فكرت بالأمر حقًا فإن أكثر من يكلفون المؤسسة ليسوا هم من يأخذون أعلى الرواتب. إن من يكلفون أكثر هم من لا يرتقي عملهم لمستوى رواتبهم.

عندما لا يتطابق ما يتقاضاه الموظف مع النتائج التي يحققها يصبح مثبطًا للغاية. لو حدث ذلك تحت بصرك كقائد، لن يودي فقط بجهود مرءوسيك لكنه أيضًا سيودي بقيادتك. قال لي أحد القادة الذين قابلتهم إنه تم نقله ذات مرة لشمال غرب الولايات المتحدة ليعمل بإدارة قسم المراجعة بمؤسسة ما. وخلال تسعة أشهر ضاعف نتائج قسمه.

عندما ذهب للمراجعة السنوية وجد أن أداءه تم تجاهله تمامًا. أخبروه أن الموظفين سيتلقون 5% زيادة في رواتبهم. كان ذلك صعب الفهم لأنه كان يتوقع أن يتم مكافأته مثل بقية قادة الإدارات الأخرى الذين لم يحققوا أي تقدم ملحوظ بإداراتهم. لكنه أصبح أكثر إحباطًا لأن زيادته طبقًا للنسبة ستهبط إلى 3.75% لأنه لم يعمل معهم طوال العام. ذلك هو ما يوهن عزم أي موظف!

3. لا تُكافئ الجميع بالمِثل

ذلك ينقلني إلى نقطتي التالية. إن أردت أن تكون قائدًا فعّالًا فلا يسعك مكافأة الجميع بنفس الطريقة. يمثل ذلك ضغطًا على معظم القادة. الجميع ما عدا القيادات العليا بأي منظمة يرغبون في أن يحظوا بنفس المعاملة. يقولون إنهم يرغبون في أن يكون كل شيء "عادلًا". لكن هل من العدل أنَّ مَنْ يحقق ضعف عائدات زميله يتلقى نفس الراتب؟ هل يجب أن يتقاضى من يرفع الفريق على كتفيه مثل ما يتقاضاه من يحملهم الفريق باستمرار؟ لا أعتقد ذلك. يقول ميك ديلاني: "إن أي عمل تجاري أو صناعي يدفع مكافئات متساوية لمحدودي الكفاءة والمتميزين سينتهي به الأمر إن عاجلًا أو آجلًا بعدد من محدودي الكفاءة أكبر من المتميزين".

"إن أي عمل تجاري أو صناعي يدفع مكافئات متساوية لمحدودي الكفاءة

والمتميزين سينتهي به الأمر إن عاجلًا أو آجلًا بعدد من محدودي الكفاءة أكبر من المتميزين".

-ميك ديلاني

إذن ما السبيل للتعامل مع الضغط الناتج عن الرغبة في تحقيق العدالة وفي نفس الوقت مكافأة النتائج الجيدة؟ امتدح ما يبذل من مجهود لكن كافئ فقط النتائج. بما أن كل ما يُكافأ يتكرر، فإذا مدحت باستمرار الجهد المبذول من الجميع فسوف يستمر العاملون بالعمل بجد. وإذا كانوا يعملون في مناطق قوتهم بجد باستمرار فسيحققون في النهاية نتائج جيدة. عندها كافئهم ماديًا.

4. قدم مزايا غير المكافآت المالية

لنواجه الأمر. غالبًا لا يتمتع قادة المنتصف بحرية مكافأة مرءوسيهم ماديًا. إذن ماذا يفعل قائد ال-360 درجة؟ يكافئ مرءوسيه بالمزايا. كيف يكون الأمر إذا كان لديك موقف خاص محجوز لسيارتك لكنك أعطيته لأحد موظفيك لمدة أسبوع أو شهر؟ ماذا سيكون الانطباع الذي سيتركه مثل هذا الأمر على من تلقَّاه؟ يمكنك اقتسام كل ما تتلقاه من مزايا مع مرءوسيك سواء أكان موقف سيارة، أو تذاكر مجانية لمناسبة، أو استخدام أجنحة الشركة.

يمكن اقتسام منطقة أخرى من ثروتك وهي منطقة العلاقات. لكنها تتطلب قائدًا شديد الوثوق بنفسه حيث يمكنه تعريف مرءوسيه بأصدقائه ومعارفه ممن قد يثيرون اهتمامهم أو يستفيدون منهم وذلك سيشعرهم بالمكافأة والامتنان.

أخيرًا وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو غريبًا بعض الشيء أود أن أنصح أن تمد مزاياك لأفراد عائلات مرءوسيك عندما تسنح الفرصة. فهم غالبًا من يضحون كثيرًا لإنجاز العمل خاصة أثناء الأزمات. أخبرني أحد القادة الذين قابلتهم بقصة تؤكد التأثير الإيجابي لمثل هذا التقدير. قال إن نظام الإضاءة بمؤسسته قد تعطل قبل أسبوعين من إصدار منتج ما. لكي يستمر العمل كان لا بد من استبدال النظام كله خلال أسبوع، وكان عليه الإشراف عليه. ولزيادة الأمور سوءًا حدث كل ذلك في ديسمبر والأعياد تقترب.

بدأ هذا القائد في الاستعدادات قبل التركيب بأسبوع وبمجرد وصول عمال الكهرباء لبدء العمل لم يترك مكانه. عرف أنه إذا عاد إلى منزله فسيتوقف العمال عن العمل. فقد عمل لأكثر من مائة ساعة في ذلك الأسبوع وكان يتناول وجباته كلها في العمل ولم ير أطفاله طوال الأسبوع.

انتهى العمل يوم الأحد وأعلن عن استئناف العمل بصورة طبيعية في اليوم التالي. رتب مديره مفاجأة له. بعد أن عرف أنه لم يمض وقتًا مع ابنه ذي الخمس السنوات، رتب المدير أن يأتي الطفل لحضور اجتماع مهم للعاملين مجدول بهذا اليوم. بينما اجتمع الكبار جلس الطفل بحضن والده يلعب بألوانه. وقد أخبرني القائد: "أن المكافآت رائعة. والهدايا ممتازة. لكن ذلك الصباح الذي شعرت بالتقدير لتضحياتي من خلال أسرتي عَنَى لي أكثر من أي شيء آخر".

5. الترقية عندما تُتاح

إذا كان لديك خيار ترقية موظف من الداخل أو تعيين آخر من الخارج -وكلا الخيارين متساويان- فعليك بترقية الموظف الذي يعمل بالفعل داخل الشركة. قليلة هي الأشياء التي تسعد الموظف مثل الترقية. إنها تعني: "لقد أحسنت الأداء، ونعتقد أن بإمكانك أداء أكثر من ذلك، وهذه هي مكافأة على عملك". وأفضل الترقيات هي التي لا تحتاج أن تبرر؛ لأن جميع من يعملون مع من ترقى يلاحظون جدارته بها.

6. تذكر أنك تجني ما دفعت ثمنه

منذ فترة ليست بالطويلة دعوت قائدًا شابًا لحضور مناقشة المائدة المستديرة مع مجموعة من قادة دور العبادة الكبيرة بمنطقتي. منتديات مثل هذه مفيدة جدًا لأن القادة الذين يكونون بنفس المستوى يمكنهم التحدث عن صراعاتهم وتبادل المعلومات والتعلم من بعضهم. وعند نقطة معينة من النقاش تحدث القادة عن الموظفين والميزانيات. وتناوبوا الحديث عن نسب ميزانياتهم وكيفية إنفاقها على الموظفين. عندما جاء دور هذا القائد الشاب للتحدث غيَّر الموضوع بسرعة.

فيما بعد عندما تحدثت معه أخبرني أنه بعد أن سمع منهم أدرك أنه لا يدفع جيدًا لموظفيه لأن نسبة ميزانيته قليلة جدًا. فعاد إلى منزله بعد الاجتماع واجتمع مع رؤساء مجلس الإدارة وغير جذريًا ميزان الأجور. يقول: "الآن أصبحت الدار التي أعمل بها تضم أفضل فريق حظيت به من قبل، ويستحق الأمر كل ما تكلفه". فهو لا يريد أبدًا أن يفقد عضوًا ثمينًا بالفريق بسبب الأجر.

قد يتمكن القائد من تعيين الموظفين بدون دفع الكثير من المال. وفي بعض الأحيان قد تتمكن من الاحتفاظ ببعض الموظفين الجيدين بينما لا تدفع لهم أجورًا عالية. لكن على المدى البعيد ستحصل على ما تدفع أجره. إن أردت اجتذاب الجيدين، والاحتفاظ بهم فعليك أن تدفع لهم القيمة التي يستحقونها. وإلا سينتهي بك الأمر مع من لا ترضى عنهم.

عندما كنت صغيرًا بحصة العلوم هل سبق لك العمل على ميزان من طراز قديم؟ أقصد النوع الذي نراه بالمحاكم عن العدالة العمياء. إنه مصنوع من طبقين معلقين بالسلاسل برافعة. لو وضعت شيئًا وزنه كيلو بأحد الطبقين فعليك وضع آخر وزنه كيلو بالطبق الآخر أيضًا كي يتوازن الميزان.

إن القيادة مثل هذا الميزان. فالمكافآت التي يعطيها القائد يجب أن تتوازن بالمقابل مع النتائج التي يحققها الموظفون. تتحرك الموازين باستمرار بالمنظمة وتثقل إحدى الكفتين لفترة مؤقتة، ولكن الميزان يسعى دومًا إلى التوازن حيث تتساوى الكفتان، ولا يمكن أن يبقى بلا توازن بصفة دائمة.

يرغب القادة دائمًا في نتائج أفضل لأنه من خلال ذلك تتحقق الرؤية. فالرؤية هي السبيل لتحقيق تأثير وأرباح ونجاح أي منظمة. بصفتك قائدًا فلديك خيار. يمكنك محاولة الضغط على الموظفين للعطاء أكثر على أمل أن يتجه الميزان لصالحك، أو يمكنك تعبئة جانب المكافآت -وهو السبيل الوحيد الذي لديك تأثير واضح عليه- وتنتظر أن يعود الميزان إلى التوازن بعد أن ينتج الموظفون أكثر. ذلك ما يفعله قادة الـ 360 درجة. إنهم يركزون على ما يمكنهم إعطاؤه وليس ما يأخذونه. بإعطائك المزيد، تأخذ المزيد، وذلك ما يحدث للموظفين أيضًا.

مراجعة القسم 5

المبادئ التي يحتاج إليها قادة ال- 360 درجة للقيادة لأسفل

هل تعتمد على التأثير لقيادة من تحت رئاستك كما يجب على قائد ال- 360 درجة؟ راجع المبادئ السبعة التي تحتاج لإجادتها لكي تقود من تحت رئاستك:

سر ببطء بين الردهات.

انظر للجميع على أنهم "أوراق رابحة".

طوّر كل عضو بالفريق كشخص.

ضع الآخرين في مناطق قوتهم.

كن نموذجًا للسلوك الذي ترغب فيه.

انقل الرؤية.

كافئ النتائج.

إلى أي مدى تجيد أداء هذه المبادئ السبعة؟ إذا كنت غير متأكد من نفسك فقم بعمل تقييم قائد ال- 360 درجة المجاني الممنوح لمن يشترون هذا الكتاب. لمزيد من المعلومات زر 360DegreeLeader.com.

القسم 6

قيمة قادة ال- 360 درجة

أن تصبح قائد 360 درجة ليس بالأمر السهل. إنه يحتاج إلى الكثير من العمل ولا يحدث بين ليلة وضحاها. لكنه يستحق كل ذرة مجهود تبذل من أجله. خلال سنوات تعليمي لفنون القيادة والاستشارات، لم يأت قائد يقول لي: "لدينا العديد من القادة بمؤسستنا أكثر من اللازم". فلا يهم كم عدد القادة الجيدين في مؤسستك، فهي تظل بحاجة أكثر لقادة ال- 360 درجة، وبحاجة إليك!

بينما ترغب في التطور كقائد، لن تنجح في ذلك دائمًا. لن تُكافأ بالطريقة التي تريدها دومًا. قد لا يستمع إليك قادتك في بعض الأوقات. قد يتجاهلك زملاؤك. قد لا يتبعك مرءوسوك. وقد تشعر أن المعركة لا تنتهي أبدًا.

أرجوك لا تدع ذلك يثبطك، ليس لمدة طويلة على أي حال. عندما تصبح قائدًا أفضل ستضيف قيمة هائلة لمؤسستك. فكل شيء يتعلق بالقيادة. كلما أصبحت أفضل كقائد 360 درجة، زاد تأثيرك.

بما أنك اقتربت من نهاية الكتاب أود أن أعطيك بعض التشجيع؛ لتواصل التطور والتعلم. وأرغب في أن أفعل ذلك من خلال تعريفك لماذا يجب أن تستمر بالعمل لتكون قائد 360 درجة. استمر في القراءة. وفي الأيام التي تبدو بها الحياة صعبة تأمل هذه الملاحظات لمساعدتك على تذكر لماذا يجب أن تستمر في الكفاح والقيادة من المنتصف!

القيمة رقم 1

فريق القيادة أكثر فاعلية من مجرد قائد واحد

إن القيادة مهارة معقدة وصعبة ولا يمكن لشخص بمفرده أبدًا السيطرة عليها. هناك بعض الأمور التي أجيدها كقائد وبعض الأمور الأخرى التي يكون أدائي فيها ضعيفًا. أنا متأكد أن الأمر مشابه لديك. حتى أعظم قادة التاريخ كان لديهم نقاط عمياء ومناطق ضعف.

لكي تتطور الفرق بكافة المستويات فإنهم يحتاجون إلى قادة بكل مستوى.

إذن ما الحل؟ تحتاج المنظمات أن تطور القيادة كفريق بكافة المستويات! فحين يعمل مجموعة من القادة معًا يحققون دومًا كفاءة عالية أفضل من قائد واحد يعمل بمفرده. وكي تتطور الفرق بكافة المستويات فإنهم يحتاجون إلى قادة بكل مستوى.

القادة المشكلون للفرق

بصفتك قائدًا بالمنتصف إذا طورت فريقًا ستجعل مؤسستك أفضل، وتساعدها على تحقيق رؤيتها. ستضيف قيمة مهما كان مكان عملك في المنظمة. عندما تفعل ذلك احتفظ بهذه الأفكار في عقلك:

1. القادة أصحاب الرؤية على استعداد لتعيين من هم أفضل منهم

قابلت أحد القادة وأنا أحضّر لهذا الكتاب قال لي إن لحظة بالغة الأهمية حدثت في رحلة قيادته عندما سأله أحدهم: "إذا كان بإمكانك تعيين من تعرف أنه سيحدث نقلة للأمام بالمنظمة، ولكنه سيأخذ راتبًا أكبر من راتبك فهل تعينه؟". قال إنه وقف حائرًا أمام ذلك السؤال بالفعل. وفكر به طويلًا وكثيرًا وعندما توصَّل للإجابة بالإيجاب أحدث ذلك تغييرًا كبيرًا في الطريقة التي ينظر بها إلى فريقه ولنفسه.

إن قادة الـ 360 درجة على استعداد لتعيين من هم أفضل منهم. لماذا؟ لأن رغبتهم هي تحقيق الرؤية. ذلك هو الهدف الأسمى. في أي وقت يجد القادة أنفسهم أنانيين أو ضيقي الأفق يتأكدون أنهم قد ابتعدوا عن الرؤية. سبيل العودة لجادة الصواب هو وضع الرؤية أولًا وإقرار كل الأمور في مكانها الصحيح.

2. القادة الحكماء يجمعون مرءوسيهم في فريق

يبدأ القادة التحلي بالحكمة عندما يدركون استحالة تحقيق أي شيء ذي قيمة بمفردهم. بمجرد إدراك ذلك يمكنهم تنمية حس التواضع والبدء في تكوين فريق.

كل منا بحاجة إلى الآخرين لإكماله. إن قادة الـ 360 درجة لا يشكلون الفرق كي يقوم الآخرون بالأدوار المهمشة وخدمتهم. لا يعينون من يقومون بالأعمال القذرة نيابة عنهم أو يقضون مشاويرهم. لكنهم يبحثون عمن يضيف إلى الفريق ويجعله أفضل.

يقول كريس هودجز إن إحدى الطرق التي تعلم بها قيمة العمل الجماعي كانت ملاحظة رجال الكونجرس وهم يعملون في واشنطون العاصمة. عندما يرغب الممثلون عن الشعب في تقديم مشروع قانون فإن أول شيء يفعلونه هو إيجاد راعٍ مشارك. إذا تمكنوا من إيجاد أحد قريب منهم فذلك أفضل. أعجب كريس بهذا الأسلوب جدًا. قال إنه قبل أن يفعل أي شيء يقوم أولًا بتكوين فريق ممن يؤمنون بما يفعلون. فعمل الفريق سيكون دومًا أكثر قوة من عمل شخص بمفرده.

3. القادة الواثقون يمكّنون فرقهم

يقول وين شميدت: "لا يوجد أي قدر من الكفاءة الشخصية يمكنه أن يعوض عدم الشعور بالثقة". وهذا صحيح. فالقادة غير الواثقين يأتون دومًا أولًا. إنهم منغمسون بذواتهم. تلك الأنانية تدفعهم إلى جمع أفراد الصف الثاني حولهم.

"لا يوجد أي قدر من الكفاءة الشخصية يمكنه أن يعوض عدم الشعور بالثقة".

-وين شميدت

على الجانب الآخر فإن القادة الواثقين يركزون على الآخرين ويرغبون في تفوقهم بالأداء. ويسعدون أن ينال فريقهم كل الفضل. إن رغبتهم في رؤية نجاح الآخرين تدفعهم إلى تأهيل وتدريب وتمكين مرءوسيهم جيدًا. إذا ركزت في كل وقت على الآخرين فإن التمكين يصبح هو النتيجة الثانوية.

4. القادة المتمرسون ينصتون لفرقهم

ينصت القادة المتمرسون قبل أن يقودوا. يقول الجنرال تومي فرانكس:

> إن الجنرالات ليسوا معصومين. فالجيش لا يعطي الحكمة مع تعليق النجوم. وقيادة الجنود كجنرال تعني أكثر من مجرد رسم الخطط وإعطاء الأوامر. فالضباط الذين يقودون الفرق والكتائب، وقائدو السرايا والفصائل جميعهم يعرفون عن مناطق قوة وضعف وحداتهم أكثر من الجنرال الذي يقودهم. لذلك يجب أن ينصت الجنرال أكثر مما يتكلم. 1

القادة غير الناضجين هم من يقودون أولًا ثم ينصتون فيما بعد.

إن القادة غير الناضجين هم من يقودون أولًا ثم ينصتون فيما بعد، هذا إذا أنصتوا من الأساس. وعندما لا ينصت القائد يصبح على غير علم بنبض مرءوسيه. فلا يعرف ما يحتاج إليه ويريده من يعملون معه. ولا يعرف ما يحدث حوله. يعرف القادة الجيدون أن القريبين من العمل هم من يعرفون حقيقة ما يجري.

إذا وجدت أن مرءوسيك لا يتبعونك كما ينبغي، فعليك أن تستمع أكثر. لا تحتاج أن تتعامل بقوة أكثر. لا تحتاج أن تدفعهم أكثر. فقط أنصت وسيصبحون أكثر رغبة في اتباعك.

5. القادة المنتجون يفهمون أن رقم واحد أصغر من أن يحقق العظمة

على مدي الأعوام الخمسة والعشرين الماضية، شاهدت الاتجاهات بالأعمال والمؤسسات غير

الربحية والحلول التي استخدمتها المنظمات لتحسين وحل المشكلات. شاهدت نموذجًا محددًا. ربما شاهدته أنت أيضًا.

- في الثمانينيات، كانت الكلمة هى الإدارة. كانت الفكرة تقوم على أن يقوم المدير بخلق التماسك والثبات (الهدف هو الحفاظ على المعايير من الانفلات).
- في التسعينيات، كان المفهوم الرئيسي هو القيادة المنفردة. رأت المنظمات أنها بحاجة إلى قادة؛ لأن كل شيء كان يتغير بسرعة كبيرة.
- في الألفية الجديدة، كانت الفكرة السائدة هي القيادة الجماعية. لأن قيادة منظمة أصبحت أمرًا شديد التعقيد ومتعدد الوجوه وأصبحت السبيل الوحيدة للتقدم هي تطوير فريق من القادة.

أعتقد أن المنظمات ستتحسن بصورة كبيرة بتطوير الفرق؛ لأن القيادة شديدة التعقيد. لا يمكنك أن تحسن أداء أمر واحد وتصبح قائدًا جيدًا. كما لا يمكنك القيادة باتجاه واحد فقط، وستحتاج إلى مهارات القيادة لأعلى وعلى نفس المستوى ولأسفل! إن فريق القيادة سيكون دومًا أكثر كفاءة من قائد واحد بمفرده. وفريق من قادة الـ 360 درجة سيكون أكثر كفاءة من أي نوع آخر من القادة.

القيمة رقم 2

القادة مطلوبون
في كل مستوى في المنظمة

في عام 2004، دُعيت لإلقاء محاضرة عن فنون القيادة لمدربي اتحاد كرة القدم الأمريكي بألاباما. كانت تجربة رائعة. أحد الأشياء التي شرحتها في ذلك اليوم كان قانون الميزة: "الفرق بين فريقين متساويين في الموهبة هو القيادة".

بعد انتهاء محاضرتي تحدثت مع مدير عام لأحد الفرق وأكد ملاحظتي. قال نظرًا لتساوي المواهب في الاتحاد فإن الميزة تأتي من القيادة، من المالك وكبير المدربين والمساعدين مباشرة نحو اللاعبين. إن القيادة هي ما تصنع الفرق بكافة مستويات المؤسسة.

ماذا يحدث بدون وجود القائد

أعرف أني أقول ذلك كثيرًا لدرجة أن البعض ملّوا من سماعه لكنني أؤمن به من أعماق قلبي. كل شيء يتعلق بالقيادة. ذلك فعلًا حقيقي. إذا لم تصدق ذلك ضع مجموعة من الأفراد بلا قائد وراقبهم. سوف ينجرفون بلا هدف. فإذا لم يتوفر قائد جيد للفريق بقسم في شركة أو بقمة منظمة أو برئاسة أسرة، تصبح النتائج التالية حتمية:

بدون القائد، تضيع الرؤية

إذا بدأ فريق برؤية لكن بدون قائد فتلك مشكلة. لماذا؟ لأن الرؤية تتسرب. وبدون القائد ستتبدد الرؤية، وسيظل الفريق ينجرف حتى يفقد الاتجاه.

على الجانب الآخر، إذا بدأ الفريق بقائد لكن بلا رؤية ستسير الأمور جيدًا لأنه في النهاية ستتشكل الرؤية. أقول ذلك لأنه إذا أردت تعريف القائد بصفة واحدة فربما تكون أفضل صفة هي أنه "صاحب الرؤية". القادة دومًا متجهون لمكان ما. لديهم رؤية وتلك الرؤية لا تعطيهم هم فقط الاتجاه، ولكن تعطي تابعيهم أيضًا.

بدون القائد، تتأخر القرارات

تعجبني قصة يرويها الرئيس ريجان تُظهر كيف تعلم الحاجة لاتخاذ القرارات في فترة مبكرة من حياته. عندما كان شابًا أخذته عمته العطوف لتفصيل زوج من الأحذية. فسأله صانع الأحذية كيف يريد مقدمة الحذاء؛ مستديرة أم مربعة، لكن ريجان لم يكن قد قرر بعد.

فقال له صانع الأحذية: "تعالَ بعد يوم أو يومين وأخبرني بما قررت". لكن ريجان لم يعد ثانية. عندما شاهده الرجل بالشارع صدفة سأله مرة أخرى كيف يريد مقدمة الحذاء فرد عليه ريجان: " لم أقرر بعد".

ليس كل صانعي القرارات الجيدين قادة، لكن كل القادة الجيدين صانعو قرارات.

فأجابه الرجل: "حسنًا سيكون الحذاء جاهزًا غدًا".

عندما ذهب ريجان لتسلم الحذاء اكتشف أن أحدهما كان بمقدمة مستديرة والآخر كانت مقدمته مربعة. قال ريجان فيما بعد: "رؤية ذلك الحذاء علمتني درسًا. إذا لم تتخذ قراراتك فسوف يتخذها لك شخص آخر".

ليس كل صانعي القرارات الجيدين قادة، لكن كل القادة الجيدين صانعو قرارات. غالبًا يحتاج الأمر إلى قائد لصناعة القرارات، فإذا لم يصنعها فهو يساعد آخرين على صناعتها بصورة أسرع.

بدون القائد، تتحكم المصالح الشخصية

عندما يجتمع مجموعة من الناس معًا بدون تحديد قائد بوضوح سيبدأ الأفراد بمتابعة مصالحهم الشخصية. ولن يمضي وقت طويل حتي يتفرقوا كل فرد في سبيله. الفرق تحتاج إلى القيادة لتوفير صوت موحد.

بدون القائد، تتسع الخلافات

أحد أهم الأدوار للقائد هو فض النزاعات. في غياب القيادة الصريحة تستمر الخلافات دومًا مدة أطول وتتسبب في خسائر أكثر. غالبًا يحتاج الأمر إلى قائد للتقدم والتدخل وجلب الجميع على مائدة الحوار لتصفية الأجواء. عندما تقود الآخرين يجب أن تكون مستعدًا دومًا لفعل ما يلزم لمساعدتهم على حل خلافاتهم.

بدون القائد، تنخفض المعنويات

قال نابليون: "القادة هم تجار الأمل". عندما لا يكون القادة حاضرين غالبًا يفقد الناس الأمل وتنهار المعنويات. لماذا يحدث ذلك؟ لأن المعنويات يمكن تعريفها بأنها "الثقة بالقائد الموجود على القمة".

بدون القائد، يقل الإنتاج

أولى صفات القائد هي قدرته على تحقيق الأمور. إحدى القصص المفضلة لدي والتي توضح هذه الحقيقة تأتي من حياة تشارلز شواب الذي أدار ذات مرة شركة الولايات المتحدة للصلب. يقول شواب:

> كان لديّ مدير معمل متعلم تعليمًا جيدًا، وقادر على السيطرة على كل دقائق العمل، لكنه بدا غير قادر على إلهام رجاله لبذل أفضل ما لديهم.
>
> فسألته ذات يوم: "كيف لرجل خبير مثلك ألا يجعل هذا المعمل كما يجب أن يكون؟".
>
> فرد قائلًا: "لا أعرف. لقد جربت معهم الرفق والشدة والعقاب. فعلت كل ما في استطاعتي. ورغم ذلك لا يريدون الإنتاج".
>
> كان اليوم يقترب من نهايته وخلال دقائق قليلة سيأتي عمال مناوبة الليل لبدء عملهم. فالتفت إلى عامل يقف بجانب أحد المراجل المشتعلة، وطلبت منه قطعة من الطباشير.
>
> وسألته: "كم أنجزت مناوبتك من عمل اليوم؟".

فأجاب: "ستة".

فكتبت بالطباشير رقم "6" بخط كبير على الأرض ومشيت بدون قول شيء. عندما جاء عمال المناوبة الليلية رأوا الرقم "6" المكتوب على الأرض وتساءلوا عنه.

قال لهم رجل المناوبة النهارية: "جاء الرجل الكبير هنا اليوم وكتبها بعد أن سألنا كم أنجزنا من عمل اليوم فقلت له ستة، فكتبها".

في الصباح التالي مررت بنفس المعمل ورأيت أن الرقم "6" قد مُحِي وكتب بدلًا عنه الرقم "7". لقد أعلنت المناوبة الليلية عن نفسها. تلك الليلة رجعت إلى المعمل. فوجدت الرقم "7" قد تم مسحه ويختال مكانه الرقم "10". لم تلتقِ المناوبة النهارية بالرؤساء. لذلك نشأت منافسة حميدة بين المناوبتين حتى تحول المعمل الذي كان في السابق ضعيف الإنتاج إلى واحد من أفضل الأقسام بالمصنع. 1

إن القادة مبتكرون في إيجاد طرق لمساعدة الآخرين ليصبحوا منتجين. أحيانًا يحتاج الأمر إلى وضع تحدٍ. أحيانًا يكون من اللازم بعض التدريب أو التشجيع أو إعطاء حوافز. إذا كان الأفراد كلهم يتشابهون في كل المواقف لما احتاج الأمر إلى وجود قادة. لأن كل فرد مختلف والظروف تتغير باستمرار يستلزم الأمر وجود قائد لمعرفة ما المحتاج لتنفيذ الحلول.

بدون القائد، يصبح النجاح صعبًا

أعتقد أن الكثير من الناس يودون التقليل من أهمية القيادة عندما يتعلق الأمر بالنجاح المؤسسي. إنهم لا يرونها، وفي بعض الأحيان لا يودون أن يروها. كانت تلك حالة جيم كولينز مؤلف كتاب Good to Great. قابلت كولينز وأستطيع أن أقول إنه رجل ذكي وفطن، لكنه لم يرغب في تضمين القيادة بالدراسة التي شكلت تأسيس الكتاب. كتب:

أعطيت فريق الأبحاث تعليمات واضحة للتقليل من دور القيادات التنفيذية العليا كي نتجنب التبسيط الشائع اليوم الذي "يرجع الفضل إلى القائد"، أو "يلوم القائد"... في كل مرة ننسب كل شيء "للقيادة" فنحن... ببساطة نعترف بجهلنا... لذا ففي مرحلة مبكرة من المشروع أصررت على "تجاهل التنفيذيين" لكن فريق الأبحاث استمر بالضغط... وأخيرًا -وكما يجب أن تكون الأمور- ربحت البيانات. 2

يستمر كولينز ليصف قادة المستوى الخامس -القادة أصحاب الإرادة القوية، والتواضع الشديد- وكيف أن كل شركة كبيرة أجرت أبحاثها عليها كان يقودها أحد هؤلاء القادة.

يظهر دور القيادة حتى إذا لم ترغب في ذلك. لن تعمل منظمتك بكفاءة بدون قادة أشداء بكل الأقسام والقطاعات. يحتاج الأمر إلى قادة الـ 360 درجة بكافة المستويات كي تدار المنظمة بكفاءة.

القيمة رقم 3

القيادة بنجاح في أحد المستويات تؤهل للقيادة في المستوى التالي

تبحث المنظمات الناشئة دومًا عمن يتقدمون للمستوى التالي، ويقودون. كيف يعرفون أن الشخص مؤهل لهذه القفزة؟ بفحص سجله الوظيفي في موقعه الحالي. إن سر الترقي كقائد بارز هو التركيز على إجادة قيادة ما أنت مسئول عنه الآن، وليس في التحرك لأعلى السلم الوظيفي. أعتقد أنك ستعطى الفرصة لتولي القيادة بمستوى أعلى.

وأنت تكافح لتصبح قائد الـ 360 درجة الأفضل يمكنك أن تضع في اعتبارك هذه الأشياء:

1. القيادة رحلة تبدأ من حيث أنت، وليس من حيث تحب أن تكون

مؤخرًا وبينما أقود سيارتي، حاولت سيارة على يساري الانحراف إلى اليمين من الحارة الوسطى، وتسببت في حادث. لحسن الحظ تصرفت بسرعة وتمكنت من إبطاء سرعتي لتقليل تأثير الصدمة، ومع ذلك فُتحت أكياس الهواء بسيارتي وتضررت كلا السيارتين بشدة.

أول ما لاحظته بعد أن توقفت واستوعبت الموقف هو أن برنامج نظام تحديد المواقع كان يعرض على شاشته الصغيرة بالسيارة موقعي بالتحديد. فحدقت إلى الشاشة لبرهة متسائلًا لماذا تخبرني السيارة بذلك. ثم فكرت بالطبع! لو كنت في مشكلات حقيقية، وطلبت المساعدة فأول ما سيسألك عنه عمال الإغاثة هو موقعك. فأنت لا تستطيع الذهاب إلي أي مكان إلا إذا عرفت موقعك الحالي أولًا.

لم أعرف أبدًا شخصًا ركز على الأمس ليحظى بغد أفضل.

عملية القيادة تشبه ذلك. لكي تعرف كيف تصل إلى حيث تريد عليك أن تعرف أين أنت. ولكي تصل إلى حيث تريد تحتاج أن تركز على ما تفعله الآن. قال الكاتب الرياضي الحائز على الجوائز كين روزينثالز: "في كل مرة تقرر أن تنمو ثانية فلتدرك أنك تبدأ من أسفل سلم آخر". فتحتاج أن تركز عينيك على مسئولياتك الحالية، وليس ما تطمح إليها يومًا ما. لم أعرف أبدًا شخصًا ركز على الأمس ليحظى بغد أفضل.

2. مهارات القيادة واحدة، لكن المواقف هي التي تتغير

إذا ترقيت فلا تفكر أن الفرق بسيط بين الوظيفتين لأن مكتبك الجديد بالقرب من مكتبك القديم. عندما "تُستدعى" لمستوى آخر من القيادة فإن جودة أدائك يتحتم أن ترتفع سريعًا.

لا يهم بأي مستوى تعمل فمهارات القيادة تتطلب هذا المستوى. كل مستوى جديد يتطلب مهارات بدرجة أعلى. وأسهل مكان لرؤية ذلك هو الرياضة. فبعض اللاعبين يمكنهم عمل قفزة من الدورى الترفيهي إلى دوري المدارس الثانوية. والقليلون هم من يستطيعون القفز من دوري المدارس الثانوية إلى دوري الكليات. وفقط حفنة هم من يستطيعون بلوغ مستوى المحترفين.

إن أفضل فرصة لديك للوصول إلى المستوى الأعلى هي النمو بمستواك الحالي كي تتمكن من الصعود إلى المستوى التالي.

3. المسئوليات الكبيرة
تأتي بعد معالجة المسئوليات الصغيرة بمهارة

"إن الفتوحات الوحيدة الدائمة والتي لا نندم عليها هي انتصاراتنا على أنفسنا".

-نابليون بونابرت

عندما ألقي محاضرة بمؤتمر أو أحضر حفل توقيع كتاب، يفضي إليّ بعض الناس برغبتهم في تأليف الكتب مثلي. ويسألون: "كيف نبدأ؟".

فأسألهم بالمقابل: "ما الكم الذي تكتبه الآن؟".

يخبرني البعض عن مقالات وقطع أخرى يكتبونها فأشجعهم ببساطة لكن في معظم الوقت يردون باستحياء: "حسنًا لم أكتب حقيقة أي شيء حتى الآن".

فأوضِّح لهم: "عليك البدء بالكتابة، ولتبدأ بقطع صغيرة ثم نمِّها شيئًا فشيئًا".

نفس الشيء في القيادة. عليك البدء صغيرًا ثم تنمو شيئًا فشيئًا. من لم يقُد من قبل أبدًا، فعليه محاولة التأثير على شخص آخر. ومن لديه بعض التأثير فليجرب تكوين فريق. فقط ابدأ باللازم.

يقول فرانسيس أوف أسيسي: "ابدأ بفعل ما هو ضروري ثم افعل ما هو ممكن وفجأة ستجد نفسك تفعل المستحيل". إن القيادة الجيدة تبدأ من حيث أنت. كان نابليون يقول: "إن الفتوحات الوحيدة الدائمة والتي لا نندم عليها هي انتصاراتنا على أنفسنا". إن المسئوليات الصغيرة المنوطة بك الآن تشكل أول فتح قيادي عظيم عليك القيام به. لا تحاول فتح العالم حتى تهتم بشئونك أولًا.

4. قيادتك في مستواك الحالي تشكل سيرتك الذاتية للمستوى التالي

عندما تذهب إلى زيارة الطبيب للمرة الأولى يسألك عادة الكثير من الأسئلة عن تاريخك العائلي. في الواقع تكون عادة نوعية هذه الأسئلة أكثر من تلك عن نمط حياتك. لماذا؟ لأن التاريخ العائلي -أكثر من أي شيء آخر- يبدو أنه هو ما يحدد صحتك.

عندما يتعلق الأمر بالنجاح في القيادة فإن التاريخ له أهمية. فإن سجلك الوظيفي حيث تعمل الآن هو ما يطلع عليه القادة عندما يحاولون تقرير صلاحيتك للوظيفة. أعرف أنني حين أجري مقابلة مع شخص متقدم لوظيفة أضع 90% من التركيز على السجل الوظيفي.

إن أردت الحصول على فرصة لقيادة مستوى آخر فإن أفضل فرصك للنجاح هي القيادة الجيدة للمكان الذي ترأسه الآن. في كل يوم تقود وتنجح فأنت تكتب سيرة ذاتية لوظيفتك التالية.

5. عندما تتمكن من قيادة المتطوعين جيدًا فسيمكنك قيادة أي شخص

في مؤتمر حديث عن يوم الرئيس كنا نتحدث عن تطوير القيادة عندما سألني رئيس مجلس إدارة:

"كيف يمكنني اختيار أفضل قائد من مجموعة صغيرة من القادة؟ عن أي شيء أبحث؟

هناك العديد من الأشياء التي تميز من لديه قدرات قيادية، مثل القدرة على إنجاز المهام والمهارات الاجتماعية القوية والرؤية والرغبة ومهارات حل المشكلات والانضباط وأخلاقيات العمل القوية. لكن هناك بالفعل اختبار عظيم للقيادة يعتبر تقريبًا سهلًا جدًا وهو ما أقترحه: "اطلب منهم قيادة مجموعة من المتطوعين".

إذا أردت اختبار قدرتك القيادية فحاول قيادة المتطوعين. وما الصعوبة في هذا؟ لأنه مع المتطوعين ليس لديك نفوذ، وستحتاج كل مهارات القيادة التي تملكها لإقناع من هم غير مضطرين لفعل أي شئ أن يفعلوا ما تقوله. إذا لم توجِد لهم تحديًا كافيًا فسيفقدون الاهتمام، وإذا ضغطت عليهم بشدة فسينهارون. وإذا كانت مهاراتك الاجتماعية ضعيفة فلن يمضوا الوقت معك. وإذا لم تتمكن من توصيل الرؤية فلن يعرفوا إلى أين يتجهون أو لماذا.

إذا قدت الآخرين بالفعل ولدى منظمتك تركيز على الأعمال الخدمية المجتمعية فشجع أعضاء فريقك على التطوع. ثم راقب لترى كيف سيتصرفون. لو نجحوا بهذه البيئة فاعلم أن لديهم الكثير من المزايا للانتقال لمستوى آخر بمنظمتك.

يقول دونالد ماجانون الرئيس التنفيذي السابق لإحدى الشركات: "إن القيادة أفعال، وليست مناصب". إن القيام بالأفعال، ومساعدة الآخرين على ذلك بجهود متعاونة، هو جوهر القيادة. افعل هذه الأشياء حيث أنت ولن تبقى في مكانك طويلًا.

القيمة رقم 4

قادة المنتصف الجيدون
يصنعون قيادة عليا أفضل

في البلدان الصناعية ودول السوق الحرة تعتبر القيادة أمرًا مفروغًا منه. فقد أصبحت ثقافة القيادة هي التي تدير العديد من المنظمات بهذه البلدان لأن التجارة والصناعة مزدهرتان. ولأن الأسواق شديدة التنافس فإن العديد من القادة الذين بزغوا عملوا بجد لتحسين قيادتهم.

الأمور مختلفة تمامًا في البلاد النامية. في السنوات الست الأخيرة أمضيت الكثير من الوقت في تعليم فنون القيادة حول العالم وما وجدته هو أن القادة الكبار قليلون ومتباعدون في هذه البلاد، وقادة الـ 360 درجة تقريبًا غير متواجدين. معظم القادة بالدول غير النامية لهم مواقع عالية ويحاولون إبقاء مسافة كبيرة بينهم وبين تابعيهم. ذلك أحد أسباب الفرق الكبير بين من يملكون ومن لا يملكون. يوجد بالطبع العديد من الاستثناءات لما أقوله لكن إذا كنت قد سافرت عبر البحار طويلًا فمحتمل أنك لاحظت ذلك أيضًا.

في الأماكن التي تحاول بها القيادات العليا إبقاء الجميع أسفل منهم تكون القيادة عمومًا ضعيفة جدًا. لماذا؟ لأنه عندما تكون السلطة كلها في الأعلى ولا يوجد قادة بالمنتصف لمساعدتهم لن تتمكن القيادات العليا من القيادة بكفاءة.

القادة الجيدون في أي مكان بالمنظمة يصنعون قادة أفضل بالقمة.

لو كنت تعتقد أنني متحامل على قادة الدول الناشئة أقول لك إن هذه المشكلة توجد بأي مكان يوجد به قائد واحد بالقيادة العليا، ولا يوجد قادة الـ 360 درجة لمساعدته. إنني شخصيًا خبرت ذلك في حياتي بأول موقع قيادي لي؛ لأنني لم أحاول تحديدًا وتطويرًا وتمكينًا آخر للقيادة. ونتيجة لذلك كانت قيادتي ضعيفة والكفاءة الكلية للمنظمة كانت منخفضة جدًا عن قدراتها وبعد عامين من تركي للمنظمة انكمش حجمها إلى النصف.

يصعب المبالغة بتقدير قيمة قادة الـ 360 درجة في منتصف المؤسسة. في الحقيقة القادة الجيدون في أي مكان بالمنظمة يصنعون قادة أفضل بالقمة، ويجعلون المنظمة ككل بحال أفضل.

في كل مرة تضيف قائدًا جيدًا، تحظى بفريق أفضل

يزيد القادة الجيدون من أداء من بفرقهم. فهم يحددون الهدف. ويلهمون مرءوسيهم ويساعدونهم على العمل معًا. ويحققون نتائج. ذلك يسهل رؤيته بالرياضة حيث الشيء الوحيد الذي يتغير بالفريق هو المدرب. حينما يأتي قائد أفضل يؤدي اللاعبون أداء أعلى بكثير من السابق.

يحدث نفس الشيء بأي نوع من المنظمات. فحينما يتولى قائد قوي فريق المبيعات يرتفع الأداء. عندما يتولى مدير جيد مطعمًا تسير العمليات بسهولة أكثر. عندما يشرف مشرف أفضل على طاقم

العمال ينجزون عملًا أكثر.

إذا نظرت إلى منظمتك ككل (على افتراض أنها ليست صغيرة) فستتمكن من تحديد القادة الجيدين حتى قبل أن تلتقيهم. كل ما عليك فعله هو النظر إلى الفرق ذات الأداء العالي باستمرار. فهناك ستجد القادة الجيدين.

في كل مرة تضيف قائدًا جيدًا، يتحسن كل القادة بالمنظمة

اعتقدت أنه أمر مثير للغاية عندما انتقل تيجر وودز من مرتبة الهواة ليصبح من المحترفين. كان جيدًا جدًا لدرجة جعلت جميع من يلعبون معه يبدون ضعافًا. ربح أول بطولة أساتذة بهامش كبير، وبعدها قال إنه طوال أيام لعبه لم يلعب بأفضل مستوى له. خشي العديد من الناس أن يسيطر وودز على اللعبة بحيث لا يتغلب عليه أحد.

لكن حدث أمر طريف بعد أن لعب وودز لعدة سنوات. لقد انتقل أداء الجميع لمستوى آخر. لماذا؟ لأن القوة تجلب القوة. والناس يتأثرون بمن حولهم ويحاولون رفع مستوياتهم لتقترب منهم. وكما يقول المثل: "الحديد يسن الحديد، والبشر يشحذ بعضهم بعضًا".1

عندما ينضم قائد جيد للفريق يجعل القادة الآخرين منتبهين. ويخرج القادة الجيدون أفضل ما لدى الآخرين ليس فقط من تابعيهم ولكن من القادة الآخرين أيضًا. يرفع القادة الجيدون مستوى الأداء والعمل الجماعي وذلك يخلق تحديًا لدى القادة الآخرين بالمنظمة للتحسن أيضًا.

القادة الجيدون بالمنتصف يضيفون قيمة للقادة فوقهم

إن قادة المنتصف بالمنظمة قريبون من الموظفين أكثر من القيادات العليا. نتيجة لذلك يعرفون أكثر عما يحدث بالعمل. ويفهمون من يقومون به والمعضلات التي تواجههم. كما أن لديهم تأثيرًا كبيرًا عليهم أكثر من القيادات العليا.

عندما لا يوجد قادة جيدون بمنتصف المنظمة يعتمد الجميع على القيادات العليا. من ناحية أخرى، عندما يستخدم قادة المنتصف الجيدون تأثيرهم والتزامهم لمساعدة القيادات العليا فهم "يمدون" تأثير القيادات العليا بعيدًا عن متناولهم. نتيجة لذلك يتمكن قادة القمة من فعل الكثير.

القادة الجيدون بالمنتصف يمكنون القيادة العليا من التركيز على أولوياتها

كلما صعدت لأعلى بالمنظمة كقائد رأيت الكثير وفعلت القليل. لا يمكنك الترقي والقيام بنفس المهام التي تؤديها الآن. فعندما تترقى يجب عليك تسليم مسئولياتك القديمة لغيرك ليقوم بها. وإذا لم يؤدِ المنوط بهم هذه المسئوليات بطريقة جيدة فستضطر للقيام بهذه الأشياء بنفسك ثانية. ومن المحتمل ألا تتمكن من أداء مسئولياتك الجديدة بكفاءة لو حدث ذلك.

لنواجه الأمر. لا شيء يحبط القادة أكثر من اضطرارهم لأداء ما هو أقل من موقعهم؛ لأن القادة في المنتصف بحاجة إلى معاونة مستمرة. وإذا تحتم على القائد فعل ذلك فسينتهي الأمر بالمنظمة لتدفع رواتب عالية لأداء مهام بسيطة.

لهذا السبب فإن قادة الأعلى يجيدون عندما يجيد قادة المنتصف العاملون معهم. عندما تتفوق في

الأداء بالمنتصف فأنت تحرك قادتك للأداء بامتياز بالقمة.

قادة المنتصف الجيدون يحفزون القادة الأعلى على مواصلة النمو

عندما ينمو قائد يظهر ذلك. فالقادة المتطورون يزيدون من كفاءتهم الشخصية ويحسنون من قيادتهم. في معظم الوقت ذلك يجعلهم راغبين في التطور دائمًا. جزء من ذلك يأتي من المنافسة الشريفة. فإذا كنت في سباق ووجدت أحد المنافسين يستعد للتفوق عليك فإن ذلك سيجعلك تعدو أسرع.

هناك أيضًا عامل الإسهام. عندما يرى أعضاء الفريق أحدهم يقدم إسهامًا ملحوظًا يلهمهم ذلك على التقدم. وهناك بهجة طبيعية يشعر بها الإنسان عند الوجود بفريق يتميز بالأداء العالي.

قادة المنتصف الجيدون يمنحون المستقبل للمنظمة

لا تستمر منظمة بالتقدم والنمو باستخدام أفكار وأساليب الماضي. فالنجاح المستقبلي يتطلب الابتكار والتطوير. كما يحتاج إلى بزوغ القادة بشكل مستمر. كتب لورين وولف في كتاب The Bible on Leadership: "إن الاختبار الحقيقي للقائد ليس إن كان سيتخذ قرارات ذكية وحاسمة، ولكن إن كان سيعلّم آخرين ليصبحوا قادة ويبني منظمة تستمر بالنجاح حتى بعد أن يترك هو القيادة".

إن عمال اليوم هم قادة الغد في منتصف المنظمة. وقادة المنتصف اليوم هم قادة الأعلى في الغد. وبينما تعمل كقائد 360 درجة بمنتصف المؤسسة، وإذا داومت على النمو فمحتمل أن تحصل على فرصتك لتكون قائدًا أعلى. لكن في نفس الوقت يجب أن تنظر إلى من يعملون معك وتعدهم ليلحقوا بك وينتهوا كقادة منتصف. ستتمكن من تحديد من لديهم قدرات قيادية لأنهم سيصبحون أكثر من مجرد عاملين جيدين.

عمال اليوم	**قادة الغد**
ينفذون الأفكار الحالية	يولدون أفكارًا جديدة
يحددون ويتعرفون على المشكلات	يحلون المشكلات
يتماشون مع العاملين معهم	يجذبون الأذكياء
يعملون داخل إطار العمل الحالي	يجازفون
يقيّمون التماسك والثبات	يجدون ويقيمون الفرص

يقول خبير القيادة ماكس ديبريه: "إن الخلافة إحدى المسئوليات المهمة بالقيادة". ذلك صحيح. فلا يوجد نجاح بدون خليفة. إن كونك قائد 360 درجة لا يعني قيامك بأداء عمل جيد الآن، وتيسير الأمور اليوم لمن يعملون فوقك وتحتك فقط، إنه يعني التأكد من أن المنظمة لديها فرصة لتكون أفضل بالغد كذلك. إنك بتعليم الآخرين كيفية القيادة بأسلوب الـ 360 درجة سوف تعطي المنظمة عمقًا وقوة أكبر.

ستساعد على رفع مستوى الأداء بحيث يربح الجميع.

القيمة رقم 5

يملك قادة الـ 360 درجة صفات تحتاج إليها كل منظمة

عندما كنت أضع الخطوط العريضة لهذا الكتاب تحدثت مع صديق عن المفهوم الكامل لقيادة الـ 360 درجة وسألني: "ما الذي يجعل قائد الـ 360 درجة مختلفًا عن أي نوع آخر من القادة؟". عندما بدأت بشرح مفهوم قيادة الأعلى والمساوي والأسفل قال لي: "حسنًا، لكن لماذا هم قادرون على القيادة بكافة الاتجاهات؟ ما الذي يحركهم؟".

فكرت مليًا في سؤاله وتوصلت أخيرًا لتلك الإجابة: "يتمتع قادة الـ 360 درجة بصفات معينة تمكنهم من القيادة بجميع الاتجاهات، وذلك ما يجعلهم ذوي قيمة عالية بأي منظمة".

فنصح قائلًا: "عليك وضع ذلك بالكتاب؛ لأن الناس قد يحاولون فعل التصرفات الصحيحة لكن إذا لم يتحلوا بهذه الصفات الذاتية فقد لا ينجحون أبدًا".

لا أعرف هل فكرت بذلك من قبل لكن ما يضيف قيمة أكبر لمن حولك هو: ما تقوله أو ما أنت عليه؟ قد لا تعي ذلك لكن يمكنك إضافة قيمة للآخرين بالفعل لو تحليت ببساطة بالصفات الصحيحة. كلما ترقيت بالمنظمة انطبق ذلك الأمر.

يتمتع قادة الـ 360 درجة -كما أتصورهم- بالصفات التي ترغب أية منظمة في رؤيتها بموظفيها، وعلى وجه الخصوص قادتها. تلك الصفات هي التكيف، والفطنة، والإدراك، والتواصل، والشعور بالأمان، وحب خدمة الآخرين، وسعة الحيلة، والنضوج، والقدرة على التحمل، والاعتمادية.

التكيف؛ سرعة التكيف مع التغيير

لا يعرف أبدًا مَنْ بمنتصف المؤسسة أيَّ شيء يحدث بالمؤسسة أولًا. فهم غالبًا ليسوا صانعي القرار أو السياسات. لذلك يتحتم عليهم تعلم التكيف سريعًا.

عندما يتعلق الأمر بالقيادة من المنتصف، وكلما أصبح المرء أسرع تكيفًا مع التغيير صار الحال أفضل بالمؤسسة. ذلك هو السبب في أن كل مؤسسة تحتوي على متكيفين أوائل ووسط ومتأخرين. فالمتكيفون الأوائل يستسيغون الأفكار الجديدة سريعًا وهم على استعداد للعمل من منطلقها. أما المتكيفون الوسط فيأخذون وقتًا أطول. ثم يأتي المتكيفون المتأخرون الذين يتقبلون التغيير ببطء (وأحيانًا على مضض).

من يتمتعون بالمرونة مباركون؛ لأنهم لن يتغير شكلهم.

باعتبارك قائدًا بالمنتصف سيطلب منك مساعدة مرءوسيك على تقبل التغيير فتحتاج أن تتفهم طبيعة التغيير سريعًا. وكلما كان أسرع كان أفضل. ذلك يعني أنه عليك في بعض الأحيان معانقة التغيير حتى لو لم تكن تقبلته نفسيًّا. في مثل هذه الحالات يكون الحل هو قدرتك على الوثوق بقادتك. إذا كان

بإمكانك الثقة بهم فسوف تتمكن من تنفيذ ذلك. فقط ذكِّر نفسك دائمًا: بأن من يتمتعون بالمرونة مباركون؛ لأنهم لن يتغير شكلهم.

الفطنة؛ فهم الأمور على حقيقتها

كان رئيس الولايات المتحدة، ورجل دين عجوز، ومتسلق جبال شاب، وأذكى رجل في العالم على متن طائرة خاصة حينما تعرضت فجأة لعطل بالمحرك. فقال قائد الطائرة : "إننا نسقط، انجوا بأنفسكم!". ثم قفز من الطائرة بالمظلة. نظر الركاب الأربعة حولهم، ولكنهم لم يجدوا سوى ثلاث مظلات. أخذ الرئيس واحدة، وقال بينما يستعد للقفز: "يجب أن أنقذ نفسي من أجل الأمن القومي".

وأخذ أذكى رجل بالعالم مظلة وقفز وهو يقول: "إنني ثروة ثمينة للعالم ويجب أن أنقذ ذكائي".

نظر رجل الدين إلى متسلق الجبال قائلًا: "أنقذ نفسك يا بني لقد كنت في خدمة الله لمدة أربعين عامًا ولا أخشى من لقائه سبحانه وتعالى".

فأجابه الشاب: "لا تقلق يا سيدي, لقد قفز أذكى رجل بالعالم بحقيبة الظهر خاصتي!".

يقفز القادة الجيدون فوق الأمور السطحية ليروا حقيقة الأمور. إنهم يعرفون ما هو مهم حقًّا. يوجد قول قديم يقول إن الذكي يصدّق فقط نصف ما يقال له، لكن الذكي حقًّا يعرف أي نصف يصدق. يتمكن قادة الـ 360 درجة من تنمية هذه القدرة.

الإدراك؛ رؤية ما هو أبعد من منظورك الخاص

"القيادة هي رؤية الفرصة في أحلك الظروف".

-جاك ويلش

يقول جاك ويلش: "القيادة هي رؤية الفرصة في أحلك الظروف". تُعد هذه القدرة وظيفة من وظائف الإدراك. إحدى مزايا كونك قائدًا بمنتصف المؤسسة هو تمكنك من الرؤية أكثر من الآخرين. معظمنا لديه القدرة على رؤية الأمور بمستواها أو بمستوى أبعد منه قليلًا.

إن من بقاع المؤسسة يرون ويفهمون الأمور حسب مستواهم، وإذا كانوا يتمتعون بالإدراك فقط يستوعبون ما بمستواك. أما من بالقمة فيمكنهم رؤية وفهم الأمور بمستواهم وبمستوى واحدٍ تحتهم وهو مستوى المنتصف. لكن قادة المنتصف يتمكنون من رؤية وفهم ليس فقط ما بمستواهم لكن ما فوقهم وما تحتهم. إنهم يقدمون ميزة متفردة حقيقية، وفرصة.

التواصل؛ الربط ما بين كافة مستويات المؤسسة

لأنك تتمتع بإدراك وفهم للمؤسسة قد لا يملكه من فوقك ومن تحتك يجب عليك الاجتهاد لاستخدام هذه المعرفة ليس فقط من أجل مصلحتك، لكن أيضًا للتواصل للأعلى وللأسفل بسلسلة القيادة. غالبًا نفكر في التواصل بالمنظمات بكونه من أعلى لأسفل. يوصِّل قادة الأعلى الرؤية، ويحددون الاتجاه، ويكافئون التقدم وما إلى ذلك. ومع ذلك يعد التواصل الجيد مسألة متعلقة بقادة الـ 360 درجة. في الواقع أحيانًا يكون التواصل الأهم هو ذلك القادم من أسفل إلى أعلى.

في كتاب Leading up لمؤلفه مايكل أسيم نجد نماذج لرسائل مهمة مرسلة "الأعلى سلسلة القيادة". بعض الرسائل تم الاهتمام بها وتقبلها بإيجابية. على سبيل المثال، عندما جلست نائبة التجارة شارلين بارشيفسكي على مائدة المفاوضات للتفاوض على اتفاق تجارة بين الولايات المتحدة والصين. يسمح الاتفاق للصين بالدخول كعضو بمنظمة التجارة العالمية. استمعت بارشفسكي سابقًا لمخاوف قادة التجارة والأعمال وعرضت هذه المخاوف على مائدة الحوار. كانت النتيجة مفاوضات ناجحة.

بعض الرسائل الأخرى التي نقلت "للأعلى" تم تجاهلها. يقول أسيم عندما حاول الجنرال روميو دليري قائد قوات الأمم المتحدة برواندا إقناع رؤسائه بتركه يتخذ إجراء عدائيًا تجاه ما اعتبره تهديدًا وشيكًا بحدوث إبادة جماعية، تم رفض طلبه. وكانت النتيجة كارثة: موت أكثر من 800 ألف إنسان؛ حيث ذبح الهوتوس التوتسيس.

"إن أصعب مهمة لتنمية أي حركة هو الاحتفاظ بمؤسسيها معًا".

-مارتن لوثر كينج، الصغير

قال مارتن لوثر كينج: "إن أصعب مهمة لتنمية أي حركة هو الاحتفاظ بمؤسسيها معًا. ذلك يتطلب أكثر من مجرد وجود هدف مشترك: إنه يتطلب فلسفة يخلص لها الجميع، كما يعتمد على فتح قنوات للتواصل بين الأفراد وقائدهم".

الشعور بالأمان؛ ثقة القائد بذاته وليس بمنصبه

تعجبني قصة كارل الذي أضفى جوًا من المرح بمكتبه حينما علق لوحة صغيرة على بابه مكتوب عليها: "أنا الرئيس!" ازداد الضحك حينما عاد من استراحة الغداء ليجد أحدهم قد أضاف جملة للوحته. فقد كتب عليها: "اتصلت زوجتك، وقالت إنها تريد استرجاع لوحتها". 1

يحتاج الأمر لشخص واثق للقيادة من المنتصف. فبثقافتنا يسألك الآخرون: "ماذا تعمل؟" وليس: "من أنت؟"، أو "كيف تُحدث فرقًا؟". معظم الناس يهتمون كثيرًا بالألقاب والمناصب عوضًا عن التأثير.

لكن إذا كنت قائدًا كفؤًا بالمنتصف لأي مدة من الوقت، فأنت تدرك أن دورك مهم. لا تنجح المنظمات بدون قادة بالمنتصف يؤدون عملهم جيدًا. يجب أن يثق قادة الـ 360 درجة بأنفسهم بدرجة كافية، وألا يقلقوا بخصوص موقعهم.

المقياس الحقيقي للقادة ليس عدد من يخدمونهم ولكن في عدد من يقومون هم بخدمتهم.

إذا وجدت نفسك تتجه إلي التفكير كثيرًا، وتبذل الطاقة لتغيير موقعك من المنتصف فغيِّر تركيزك على الفور. بدلًا من ذلك ركِّز جهدك للوصول إلى قدراتك الكامنة وبذل أقصى ما تستطيع حيث أنت. في كل مرة تركز على تطوير موقعك بدلًا من نفسك، فأنت حقيقة تسأل هذا السؤال: هل أصبحت الشخص الذي يرغب فيه الآخرون؟ لكن إذا ركزت على تطوير نفسك بدلًا من لقبك أو موقعك فسوف

يكون السؤال الذي تكرره على نفسك هو: "هل أصبحت كل ما أستطيع أن أكون؟".

الرغبة في خدمة الآخرين؛ فعل كل ما يتطلبه الأمر

أعتقد أن المقياس الحقيقي للقادة ليس في عدد من يخدمونهم ولكن في عدد من يقومون هم بخدمتهم. يتبنى قادة الـ 360 درجة التوجه الذهني القائل: الموظف أولًا، ثم القائد ثانيًا. فكل ما يفعلونه يقاس في ضوء القيمة التي يضيفها. إنهم يخدمون رسالة المنظمة ويقودون من خلال خدمة من يحققون الرسالة معهم.

يقدم روبرت جرين ليف -مؤسس مركز جرين ليف للقيادة الخدمية- وجهة نظر ممتازة عن ذلك: " قائد الخدمة العامة خادم أولًا. الأمر يبدأ برغبة حقيقية لدى الفرد في الخدمة، والخدمة أولًا. ثم يأتي خيار الضمير الذي يحث الفرد على القيادة. يظهر الفرق نفسه من خلال الرعاية التي يوليها القائد أولًا ليتأكد من تلبية جميع الحاجات الرئيسية لجميع من يقصدونه".

كيف تعرف إن كانت تدفعك الرغبة للخدمة كقائد، أم لا؟ الأمر بسيط جدًا في الحقيقة. إذا لم تزعجك خدمة الآخرين فلديك قلب خدوم. وإذا لم ينقصك التوجه الذهني للشخص الخدوم فسيزعجك اضطرارك للخدمة.

سعة الحيلة؛ إيجاد أساليب مبتكرة لتحقيق الأمور

بينما كانت المطابع معدة لطباعة ثلاث ملايين نسخة من خطاب الميثاق لـ"ثيودور روزفلت" الذي ألقاه عام 1912 اكتشف الناشر أنه لم يستخرج تصريحًا لاستخدام صور روزفلت ومنافسه المرشح المحافظ هيرام جونسون من كاليفورنيا. وكان ذلك يمثل مشكلة لأن قانون النشر يضع عقوبة دفع دولار عن كل نسخة تطبع بدون تصريح.

كان رئيس مجلس إدارة الحملة قائدًا واسع الحيلة وسريع البديهة. فأرسل رسالة تلغرافية لأستوديو شيكاغو الذي التقط الصور، نصها: "نخطط لطباعة ثلاثة ملايين نسخة من خطاب روزفلت متضمنًا صور روزفلت وجونسون على الغلاف. تلك فرصة دعائية كبيرة للمصورين. فكم ستدفع لنا لقاء استخدام صورك؟".

كان الرد: "نقدر الفرصة، لكن يمكننا فقط دفع 250 دولار". تم الاتفاق ودارت المطابع وتم تجنب كارثة محتملة.

على القادة بمنتصف المؤسسة أن يتمتعوا بسعة حيلة خاصة؛ لأن لديهم سلطات قليلة ومصادر أقل. إن أردت أن تكون قائد الـ 360 درجة الذي يتميز بالكفاءة فعليك التعود على إنجاز الكثير من العمل بالقليل من الموارد.

النضج؛ تفضيل الفريق على الذات

كيف تُعرّف النضج؟ في سياق القيادة عرَّفته بأنه "وضع الفريق قبل الذات". لا أحد يمتلك توجهًا ذهنيًا صارمًا يتسم بتفضيل الذات، يمكنه التأثير على الآخرين. كي تقود الآخرين عليك أن تضع الفريق بالمرتبة الأولى.

في القيادة، النضج هو أن تضع الفريق قبل ذاتك.

قرأت مؤخرًا قصة عن مجموعة من المديرين بالنظام المدرسي في ناشفيل الذين أدركوا أنه كي ينجح تلاميذهم فهم محتاجون لتوظيف اختصاصي ثنائي اللغة. كانت المشكلة الوحيدة هي عدم وجود مال بميزانياتهم لفعل ذلك. فماذا كان الحل؟ استخدموا المال المخصص لزيادتهم لتعيين من هم بحاجة لخدماته. كان الفريق والأطفال المسئولون عنهم أكثر أهمية لهم من مكاسبهم الشخصية. تلك هي القيادة الناضجة!

الجَلَد؛ ثبات الشخصية والكفاءة على المدى الطويل

حينما كنت ألقي محاضرات عن فنون القيادة بإفريقيا منذ عامين سنحت لي الفرصة للذهاب برحلة تصوير سفاري. كانت تجربة مذهلة. أحد الأمور التي قمنا بها ونحن في الأدغال هي ملاحقة زوج من الفهود يصطادان لمدة حوالي الساعة. إن الفهود حيوانات مدهشة. تعتبر أسرع الحيوانات على كوكب الأرض حيث إن لديها القدرة على العدو لمسافة 70 ميلًا في الساعة. لكن الفهود عدَّاءة خالصة لأنه إذا لم تسقط ضحيتها من الهجمة الأولى فسوف تتضور جوعًا. وسبب أنها لا تستطيع العدو لمدة طويلة أن قلوبها صغيرة.

لا يستطيع قادة الـ 360 درجة أن يكون لهم قلوب صغيرة. فمع كل التحديات التي تواجه القادة - خاصة قادة المنتصف- تصبح القيادة سباقَ تحمل. كي ينجح قادة الـ 360 درجة عليهم التجاوب بشكل جيد مع التحديات باستمرار.

الاعتمادية؛ يمكن الاعتماد عليهم عندما تشتد الأمور

أحد القوانين المفضلة لدي في كتاب The 17 Indisputable Laws of Teamwork هو قانون الاعتمادية: "يتحتم أن يتمكن أفراد الفريق الواحد من الاعتماد على بعضهم عندما تشتد الأمور". أعشق هذا القانون ليس فقط لأنه صحيح ومهم جدًا لبناء الفريق، لكن أيضًا لأنه يعطيني القدرة على ابتكار كلمة. أعتقد أن الاعتمادية كلمة مناسبة بالفعل لفكرة اعتماد الناس على بعضهم مهما حدث.

عندما تثق بقائد ما، ويتميز بالاعتمادية فإنه يصبح ذا قيمة كبيرة أن تعرف أن بإمكانك الاعتماد عليه. فأنتم ستنجحون أو تفشلون كفريق. تلك الشخصية تخلق فرقًا كبيرًا بثقافة يتميز معظم أصحابها بالتوجه الذهني الفردي.

أحد النماذج الجيدة التي قابلتها وتظهر قيمة وتأثير قائد المنتصف يمكن مشاهدته في حياة الجنرال جورج مارشال. عندما يفكر معظم الناس بالقيادة التي تسببت بفوز الحلفاء بالحرب العالمية الثانية يفكرون في القادة مثل: ونستون تشرشل، وفرانكلين روزفلت. ورغم أنني أشهد بأن الفوز لم يكن ليتحقق لولا هذان القائدان العظيمان فإنني أعتقد أنه لم يكن ليتحقق لولا قيادة الـ 360 درجة عالية الكفاءة للجنرال مارشال.

كان مارشال دومًا ضابطًا جيدًا وفي كل مكان خدم به قاد جيدًا، كقائد أعلى ومساو وأسفل. تخرج في معهد فيرجينيا العسكري كملازم أول. ثم خدم في سلاح المشاة بالجيش الأمريكي. كان مارشال

طالبًا جيدًا لدرجة أنه كان له تأثير على رؤسائه، وبعد أن أنهى فصله الأول بكلية فورت ليفنورث بكنساس، وبعد أن أنهى دورة متقدمة تم تعيينه كمعلم.

لم يفشل مارشال أبدًا في إضافة قيمة بأي مكان خدم به؛ بالفلبين (زيارتان)، بفرنسا أثناء الحرب العالمية الأولى، وككبير معاوني الجنرال بيرشنج أثناء زيارته للصين، وككبير معلمين بمدرسة المشاة بفورت بيننج بجورجيا، وبوظائف أخرى كذلك. يقال إن مارشال: "ارتقى بالرتب العسكرية بسجل إنجازات نادرًا ما يماثله آخر". 2

كانت الحياة المهنية لمارشال ممتازة، لكن يمكنك مشاهدة تأثيره الكبير بحق بعدما عُين رئيسَ أركان الجيش الأمريكي. من هذا الموقع قاد مَن أعلى منه؛ وهو الرئيس، ومن هو مساو له؛ وهم قادة الحلفاء، ومن تحت يديه؛ وهم كبار الضباط.

عندما تسلم منصبه كانت القوات المسلحة الأمريكية ضعيفة وغير مؤهلة بالعتاد. كانت كل فروع الخدمات في مجموعها تتكون من أقل من 200.000 فرد. ومع اندلاع الحرب بأوروبا عرف مارشال ما يحتاج أن يفعله؛ بناء جيش كبير مدرب جيدًا وبتجهيزات قوية. وشرع على الفور بالمهمة. خلال أربعة أعوام تمكن مارشال من زيادة عدد القوات المسلحة إلى 8.300.000 فرد على أعلى تدريب وبأفضل المعدات.3 أطلق عليه ونستون اسم "مُنظم النصر".

ذلك وحده يجعل مارشال بطلًا من أبطال الحرب العالية الثانية، لكن لم يكن ذلك إسهامه الوحيد. لقد عمل بلا كلل أثناء الحرب وأظهر دومًا قدرة على قيادة الأعلى والمساوين والأسفل. كان الرئيس روزفلت يثق به ويقول إنه لا يمكنه النوم إلا إذا عرف أن مارشال بالبلاد. كان روزفلت يطلب حضور مارشال بجميع مؤتمرات الحرب المهمة بداية من الأرجنتين عام 1941 إلى بوتسدام عام 1954. 4

كان على مارشال باستمرار قيادة المساوين له فيما يتعلق بالتخطيط العسكري. يدين له البعض لضمان التعاون بين قوات الحلفاء أثناء الحرب. أراد ماكارثر أن تنقل الولايات المتحدة تركيزها الأساسي إلى مسرح العمليات بالباسيفك قبل هزيمة ألمانيا. وأراد البريطانيون استخدام ما يسمى الخطة المتوسطية ضد قوات هتلر. لكن مارشال اقتنع أنه لكي تربح الحرب على الحلفاء، لا بد من عبور القنال الإنجليزي ومحاربة الألمان في فرنسا.5

فازت خطة مارشال على الجميع وخطط هو وقادته لغزو نورماندي لمدة عام. بعد الحرب قال تشيرشل عن مارشال: "حتى هذه اللحظة فكرت بمارشال كجندي صارم ومنظم هائل ومشيّد جيوش، إنه منظم النصر الأمريكي. لكنني الآن رأيته رجل دولة برؤية نافذة وقيادية للمشهد الكامل".6

كان مارشال يقود بكفاءة في جميع الجهات. كان من تحت رئاسته يكنون له احترامًا شديدًا. بعد الحرب قال الجنرال دويت أيزنهاور لمارشال: "في كل مشكلة وفي كل اختبار واجهته أثناء سنوات الحرب كان النموذج الذي قدمته إلهامًا لي وكان دعمك مصدر قوتي الأكبر. إن حس الالتزام نحوك مساو فقط لعميق فخري ورضائي بينما أقدم لك التحية كأعظم جنود عصرك وكقائد حقيقي للديمقراطية".7

حتى بعد الحرب استمر مارشال في تأثيره كقائد ال- 360 درجة. طُلب منه العمل كوزير خارجية في عهد الرئيس ترومان. وعندما احتاج إعادة إعمار الدول الأوروبية إلى خطة بعد هذه الحرب

المدمرة، قدم مارشال دعمه بخطاب ألقاه بجامعة هارفارد لما أسماه خطة الانتعاش الاقتصادي الأوروبي. قرأت أنه عندما أراد معاونو الرئيس ترومان تسميتها خطة ترومان لم يوافق الرئيس على سماعها. كان يقدر ويحترم قيادة وزير خارجيته لدرجة أنه أطلق عليها اسم خطة مارشال.

لا يوجد الكثير من الأفراد الذين يمكن القول عنهم إنه لولا وجودهم لتغير وجه العالم. ومع فذلك فيمكن لهذا الكلام أن يكون صحيحًا إذا أطلقناه على جورج مارشال. إن أوروبا وآسيا والولايات المتحدة كانوا سيختلفون من دون تأثيره. توجد نماذج قليلة أفضل لقيادة الـ 360 درجة. في النهاية كان تأثير مارشال كبيرًا جدًا وخدماته غيرية لدرجة أنه فاز بجائزة نوبل للسلام. يعد الضابط المهني الوحيد بالتاريخ الذي يفوز بهذه الجائزة.

لا نستطيع أن نأمل جميعنا في تحقيق تأثير عالمي مثل مارشال. لكن ذلك مهم. ما يهم هو رغبتنا في عمل ما يلزم للتأثير بإيجابية بأي مكان نكون به في الحياة، وأن نضيف القيمة بأي طريقة نستطيعها للآخرين. أعتقد أنه لا توجد طريقة لزيادة تأثيرك وتحسين فرصك للقيام بفعل مميز أكثر من أن تصبح قائد الـ 360 درجة. كونك قائد الـ 360 درجة يمكنك من التأثير على الآخرين مهما كان موقعك بالمنظمة ومهما صغر منصبك ومهما كانت نوعية من تعمل معهم. أرجو أن تستمر بالعمل على هذا، وتستمر بالتأثير بإيجابية على الآخرين.

مراجعة القسم 6

قيمة قادة الـ 360 درجة

عندما يأتي عليك يوم وتتساءل هل يستحق الأمر التعب كي أصبح قائد الـ 360 درجة، وأحاول قيادة من بمنتصف المنظمة فذكر نفسك بالقيم العظيمة التي يضيفها قادة الـ 360 درجة:

فريق القيادة أكثر فاعلية من مجرد قائد واحد.

القادة مطلوبون في كل مستوى في المنظمة.

القيادة بنجاح في أحد المستويات تؤهل للقيادة في المستوى التالي.

قادة المنتصف الجيدون يصنعون قيادة عليا أفضل.

يملك قادة الـ 360 درجة صفات تحتاج إليها كل منظمة.

إذا لم تكن قد أجريت تقييم قيادة الـ 360 درجة المجاني الممنوح لمن يشترون هذا الكتاب بعد، فزر 360DegreeLeader.com لمزيد من المعلومات.

إيجاد بيئة تُحرر
قادة الـ 360 درجة

إن كنت القائد الأعلى بمنظمتك فأود أن أمضي دقائق قليلة معك في هذا القسم الخاص. يعاني الكثير من قادة المنتصف بالمنظمة من الإحباط الشديد. إن لديهم رغبة في القيادة والنجاح، ومع ذلك يمثل قادتهم غالبًا عوائق كبيرة لهم أكثرَ منهم معاونين. أكثر من ثلثي من يتركون وظائفهم يفعلون ذلك بسبب وجود قائد غير كفء أو غير مؤهل. فهم لا يتركون شركتهم، إنهم يتركون قائدهم.

باعتبارك قائدًا أعلى فلديك السلطة التي لا يملكها أحد لخلق ثقافة قيادة إيجابية حيث يزدهر بها القادة المحتملون. إن خلقت هذه البيئة فمن يتمتعون بقدرات قيادية سيتعلمون ويكتسبون خبرة ويعتمدون على ذواتهم. سيصبحون قادة الـ 360 درجة الذين ترتقي بهم المنظمات.

لو أن لديك الرغبة في العمل كي تصبح منظمتك مكانًا يجيد به القادة القيادة فستحتاج أن ترتقي بتركيزك من

قيادة العاملين والمنظمة، إلى...

قيادة العاملين، وإيجاد القادة، وقيادة المنظمة، إلى...

قيادة العاملين، وتطوير القادة، وقيادة المنظمة، إلى...

قيادة وتمكين القادة وهم يقودون المنظمة، إلى...

خدمة القادة وهم يقودون المنظمة.

قد تحتاج هذه العملية إلى سنوات عدة اعتمادًا على نقطة البدء. لكن فكر في البديل. أين ستكون منظمتك بعد خمس سنوات لو لم ترتق بالقادة في بيئة تطلق العنان لقادة الـ 360 درجة؟

الأنشطة اليومية الاثنا عشر للقائد

إن كنت مستعدًا للقيام بثورة في منظمتك فأود تشجيعك على بدء العملية بتبني ما أطلق عليه "الأنشطة اليومية الاثنا عشر للقائد". في كل صباح عندما تستيقظ وتستعد لقيادة منظمتك فتعهد بالقيام بهذه الأنشطة الاثني عشر المحررة للسلطة.

1. قدّر الآخرين كثيرًا

التغيير الأول كي تتحول منظمتك إلى بيئة صديقة للقادة يجب أن يحدث بداخلك. فأنت تلتزم فقط بما له قيمة لديك. وفي الأساس إذا لم تقدر الآخرين فلن تخلق أبدًا ثقافة تطوير القادة.

تركز معظم القيادات العليا على شيئين: الرؤية والهدف. إن الرؤية هي عادة ما يثير معظمنا والاهتمام بالهدف يجعلنا نستمر بالعمل. لكن ما بين الرؤية والهدف هم العاملون بالمنظمة. ما يثير السخرية هو أنه إذا تجاهلت العاملين واهتممت فقط بهذين الشيئين فسوف تفقد العاملين والرؤية

(ومحتمل الهدف). لكن إذا ركزت على العاملين فهناك احتمال أن تفوز بهم وبالرؤية وبالهدف.

عندما درس "جيم كولينز" الشركات الكبيرة اكتشف وعرّف ما سمَّاه قادة المستوى الخامس، لاحظ أن هؤلاء القادة الممتازين لم ينالوا التقدير لنجاح منظمتهم. في الحقيقة كانوا شديدي التواضع وأعطوا الفضل للعاملين معهم. بدون شك يقدر قادة المستوى الخامس الأفراد بصورة كبيرة.

تقول العديد من الشركات إنها تقدر منسوبيها وعملاءها. تلك أمور شائع قولها لكن الكلام رخيص. إن أردت معرفة هل تلك قيمة من قيم المنظمة، فتحدَّث مع من يعرفون المنظمة ولكن لا يعملون بها. فماذا سيقولون؟ من المرجح أن إجاباتهم ستعطيك صورة دقيقة عن الحقيقة.

لكنك تعرف نفسك أكثر من أي شخص آخر. الأمر كله يبدأ عندك. عليك سؤال نفسك: هل أقدّر الآخرين كثيرًا؟

2. استخدام الموارد لتطوير العاملين

ذات مرة كنت ذاهبًا بالطائرة إلى دالاس مع زيج زيجلر، وسألني هل تلقيت من قبل خطابات شكر من أحد. عندما أخبرته أنني فعلت سألني: "عندما تلقيت هذه الخطابات، عن أي شيء كان الشكر؟" لم أفكر بذلك من قبل لكن الإجابة كانت واضحة. في الغالب يشكرني الناس على كتاب ألفته أو أي منتج آخر أصدرته.

قال زيج: "نفس الشيء يحدث معي. أليس ذلك أمرًا مثيرًا للدهشة؟ فأنا وأنت عملُنا التحدث لكنه ليس ما يحفز الآخرين على الكتابة لنا".

لقد ألقيت الكثير من المحاضرات على مدار الأعوام الخمسة والثلاثين الماضية. أحب فعل ذلك وأعتقد أنه أمر ذو قيمة. فالمناسبات التي أحضرها مهمة؛ لأنها تخلق الكثير من الحماسة والطاقة لكن إذا أردت المساعدة في تحقيق النمو فستحتاج إلى مصادر. إن المصادر أفضل للتنمية لأنها تركز على العملية. فيمكنك اصطحابها معك. والرجوع إليها عند الحاجة وبالسرعة التي تناسبك.

ذات مرة حينما كنت أحاضر قادة بشركة كبيرة قال منظمو الحدث وهم على المنصة إن العاملين هم أكثر أصول الشركة قيمة. أعجبتني تلك المشاعر لكنني كذلك مددت بصري إلى القادة الجالسين بالقاعة. فهذه المقولة تصبح صحيحة إذا تطور هؤلاء الأفراد.

إن تطوير القادة يستلزم جهدًا كبيرًا. أول سؤال يطرحه القائد الأعلى عادة هو: "كم سيكلف الأمر؟". تكون إجابتي: "مهما تكلف الأمر فهو أقل مما لو لم تطور رجالك".

مرة أخرى لدي سؤال لك. اسأل نفسك، هل أنا ملتزم بتوفير مصادر لتطوير القيادة؟

3. أعط قيمة كبيرة للقيادة

إن من يديرون عملًا فرديًا قد لا يلقون بالًا لمسألة القيادة. لكن بالنسبة لمن يقودون المنظمات فإن القيادة مسألة جوهرية. ففي أي وقت يكون لديك شخصان أو أكثر يعملان معك فإن القيادة تدخل حيز العمل. في بعض المنظمات يكون جلّ التركيز على بذل المجهود ولا اكتراث بتاتًا بالقيادة. يا له من خطأ!

جميع القادة الجيدون يعرفون أهمية القيادة ويعطونها قيمة كبيرة. يعجبني ما قاله الجنرال تومي فرانكس عن القادة المطلقين بمنتصف الجيش، الرقباء:

> إن الشهور التي أمضيتها بالصحراء أكدت اعتقادي أن الرقباء هم حقًا العمود الفقري للجيش. كان الجندي العادي يعتمد على ضباط الصف للقيادة من خلال نماذج شخصية. فكرت في سام لونج وسكاج فهما نموذج لما يجب أن يكون عليه الرقيب. إن كان ضابط الصف متفانيًا لجنوده فستحظى الفرقة أو القسم بتدريبات صعبة وواقعية وطعام ساخن عندما يتاح، وبفرصة للاستحمام. أما إن كان الرقيب غير مبال باحتياجات جنوده فسيتأثر أداؤهم وقد تهدر حياتهم. إن الضابط الذكي يعمل بجد لتطوير ضباط صف جيدين.1

يدرك الجيش الأمريكي قيمة القيادة ودومًا يُعول كثيرًا عليها. إذا كانت المنظمة تقدر قيمة القيادة فسوف يبزغ القادة لإضافة قيمة لها.

هذه المرة سيكون سؤالك لنفسك بسيطًا جدًا: هل أقدر القيادة بمنظمتي تقديرًا عاليًا؟

4. البحث عن قادة محتملين

إذا كنت تعترف بالقيادة وتقدرها فسوف تبحث باستمرار عن قادة محتملين. منذ سنوات مضت سجلت درسًا عن تطوير القيادة بأحد أشرطتي يعلم القادة عم يبحثون بالقادة المحتملين. كان بعنوان "البحث عن النسور" ولعدة سنوات كان من الدروس الشهيرة الأكثر طلبًا. تلك هي أهم عشر صفات "للنسور":

يحققون الأمور.

يميّزون الفرص.

يؤثرون على آراء وتصرفات الآخرين.

يضيفون قيمة لك.

يجذبون الرابحين لهم.

يؤهلون النسور الأخرى للقيادة.

يوفرون أفكارًا لمساعدة المنظمة.

يمتلكون توجهًا ذهنيًا عظيمًا وغير مألوف.

يظهرون إخلاصًا شديدًا للمنظمة، ولقائدها.

عندما تبدأ بحثك عن القادة المحتملين فابحث عمن يمتلكون هذه الصفات. في الوقت نفسه اسأل نفسك: هل أبحث باستمرار عن القادة المحتملين؟

5. معرفة واحترام العاملين معك

عندما تجد القادة وتطورهم سيتسنى لك معرفتهم بصورة أفضل كأفراد. أود تشجيعك على استخدام الدليل الموجز بفصل "السير ببطء بين الممرات" لتعزيز هذه العملية. لكن يوجد أيضًا صفات أخرى

شائعة يعرفها كل القادة يجب عليك وضعها بالاعتبار عند القيام بعملية التطوير.

الرغبة في رؤية النتائج.

الرغبة في الكفاءة؛ الرغبة في إجادة فعل ما يقومون به.

الرغبة في التواجد بالصورة.

الرغبة في أن يكونوا موضع تقدير.

الرغبة في أن يشاركوا بالاحتفال.

بينما تختار من تطورهم فاجتهد لتحقيق توازن بين هذه الرغبات الإنسانية والاحتياجات الفردية للعاملين معك. حاول تكييف عملية التطوير بحيث تتناسب مع كل شخص على حدة بقدر ما تستطيع. لفعل ذلك عليك سؤال نفسك باستمرار، هل أعرف وأحترم العاملين معي؟

6. توفير خبرات قيادية للعاملين معك

من المستحيل تعلم فنون القيادة بدون ممارسة القيادة بالفعل. فبعد كل شيء، القيادة عبارة عن فعل. أحد المواقف التي يهملها القادة وتمثل فرصة تنموية كبيرة هي ما يفوضون غيرهم في عمله. نميل طبيعيًا إلى إعطاء الآخرين مهامًا تعتبر مهامًّا للأداء أكثر من اعتبارها مهامًا قيادية للوفاء بها. يجب أن يتغير ذلك. إذا لم نفوض القيادة -أي أعطاء السلطة مع المسئولية- فلن يكتسب العاملون معنا الخبرة اللازمة للقيادة الجيدة.

من المستحيل تعلم فنون القيادة بدون ممارسة القيادة بالفعل.

السؤال الذي تسأله لنفسك، هل أوفر خبرات قيادية للعاملين معي؟

7. مكافأة المبادرات القيادية

إن المبادرة من أهم أجزاء القيادة. إن أفضل القادة هم أشخاص مبادرون. إنهم ينجزون الأمور. معظم القيادات العليا مبادرون، لكن ذلك لا يعني أن كل القيادات العليا تشعر بالارتياح عندما يستخدم الآخرون روح المبادرة لديهم. فمجرد أنهم يثقون بغرائزهم لا يعني أنهم يثقون بغرائز العاملين معهم.

صحيح أن القادة الناشئين غالبًا يرغبون في تولي القيادة قبل الاستعداد حقًا لها. لكن القادة المحتملين يمكنهم فقط أن يصبحوا قادة متكاملين إذا سُمِح لهم باستخدام وتنمية روح المبادرة لديهم. إذن ما الحل؟ التوقيت الجيد! إذا أسرعت في الوقت فستختصر عملية النمو. ولو منعت القادة من التحرك عند الاستعداد له فقد أوقفت نموهم.

أحد الأمور التي تساعدك على إدارة مسألة التوقيت هي معرفة نوعية عقليتك، وهل تؤمن بالندرة أم بالوفرة. إذا كنت تعتقد أن العالم به كمية محدودة من الموارد وعدد محدد من الفرص وهكذا فستميل إلى معارضة قيام قادتك بمجازفات؛ لأنك تعتقد أن المنظمة لن تتعافى من نتائج الأخطاء. على الجانب الآخر إذا اعتقدت أن الفرص لا محدودة والموارد متجددة ومطلقة فستكون أكثر ميلًا للمجازفة. ولن تشك في قدرتك على التعافي بعد الأزمات.

كيف تتصرف بهذه المنطقة؟ اسأل نفسك هل أكافئ مبادرات القيادة؟

8. توفير بيئة آمنة لطرح الأسئلة ومشاركة الأفكار والمجازفة

قال عالم التاريخ الحاصل على جائزة البوليتزر جاري ويلز: "للقادة رأي فيما يقادون إليه. والقائد الذي يهمل ذلك يجد نفسه سريعًا بلا تابعين". يستلزم الأمر قادة واثقين بالقمة لجعل من يعملون معهم قادة مشاركين كليًا في عملية قيادة المنظمة. إن سألهم قادة المنتصف فلا يتحسسون. عندما يشاركونهم بالأفكار فلا يشعرون بالتهديد. عندما يرغب من تحت قيادتهم في المجازفة فعليهم فرد مساحة لهم للنجاح أو الفشل.

"للقادة رأي فيما يقادون إليه. والقائد الذي يهمل ذلك يجد نفسه سريعًا بلا تابعين".

-جاري ويلليس

إن القيادة بطبيعتها متحدية. إنها تتحدى الأفكار البالية والأساليب القديمة والوضع الراهن. لا تنس أبدًا أنَّ ما تتم مكافأته يتكرر. فلو كافأت الشعور بالرضا عن الأداء فسوف تحظى به من قادة المنتصف. لكن إذا كنت واثقًا وجعلت قادة المنتصف يبحثون عن أساليب جديدة لفعل الأمور -أساليب أفضل من أساليبك- فستتقدم المنظمة سريعًا.

فبدلًا من محاولة أن تكون رجل الإجابات أو رجل الحلول حاول أن تختفي بالخلفية قليلًا عندما يحاول مرءوسوك الاعتماد على أنفسهم. حاول أن تأخذ دور المستشار الحكيم والمشجع الرئيسي. رحب برغبة أفضل قادتك في الابتكار والتجديد بالمنظمة. فبعد كل شيء أعتقد أنك ستعتبر كل نجاح للمنظمة نجاحًا لك.

إذن فأي دور تلعبه أنت بمنظمتك؟ هل أنت "الخبير"، أو أنك لست أكثر من ناصح ومؤيد؟ اسأل نفسك هل أوفر بيئة تمكّن العاملين معي من طرح الأسئلة ومشاركة الأفكار والمجازفة؟

9. واصل النمو مع مرءوسيك

تحدثت مع قيادات عليا كثيرة بحياتي المهنية، وقد لاحظت عدة توجهات مختلفة نحو النمو. إليكم تلخيصي لهم:

لقد نموت بالفعل.

أود أن ينمو مرءوسيَّ.

أكرس نفسي لمساعدة مرءوسيَّ على النمو.

أرغب في النمو مع مرءوسيَّ.

خمن أيًا من هذه التوجهات يسيطر على منظمة ينمو العاملون بها؟

عندما يرى العاملون بالمنظمة القائد الأعلى ينمو فإن ذلك يغير من ثقافة المنظمة. إنه يزيل على

الفور العديد من الحواجز بين القيادة العليا والعاملين ليضعك معهم بنفس المستوى مما يجعل القائد الأعلى يبدو أكثر إنسانية وقربًا. كما أنه يرسل رسالة واضحة للجميع: اجعل التطور أولوية لك.

إذن فالسؤال الذي أود طرحه على نفسي بسيط جدًا: هل أنمو وأتطور مع مرءوسيَّ؟

10. اجتذب من لديهم قدرات كامنة عالية بالقرب منك

عندما تحدث مارك سانبورن مؤلف The Fred Factor بإحدى مناسباتنا الخاصة بفنون القيادة أبدى ملاحظة علقت بذاكرتي حقًا: "من الأفضل أن يقود أسد جماعة من الغزلان بدلًا من أن يقود غزال جماعة من الأسود". لماذا؟ لأنه إذا كان لديك مجموعة من الغزلان يقودها أسد فستتصرف بكبرياء الأسد. أليس ذلك قياسًا رائعًا؟ إنه صحيح حقًا. عندما يمضي الناس الوقت مع شخص يوجههم فإنهم يتعلمون طريقة تفكير ذلك الشخص ويتصرفون مثلما يتصرف. يرتقي أداؤهم تبعًا لقدرات قائدهم.

عندما كنت أعمل بكتاب Developing the Leaders Around You كنت غالبًا أجرى استفتاءً غير رسمي بالمؤتمرات لأعرف كيف أصبح القادة قادة. كنت أسأل هل أصبح القائد قائدًا (أ) لأنه مُنح منصبًا، (ب) لوجود أزمة بالمنظمة، أو (ج) لأنه تم تعليمه وتأهيله للقيادة. أكثر من 80% أجابوا بأنهم أصبحوا قادة لأنه تم تعليمهم وتأهيلهم لتولي القيادة من خلال أفراد آخرين؛ حيث مروا بهم بالعملية كاملة.

إن أفضل طريقة لتطوير قادة من طراز ممتاز هو تعليمهم بواسطة قائد من طراز ممتاز. إذا كنت تقود منظمتك فمحتمل أنك أفضل (أو على الأقل واحد من أفضل) القادة بالمنظمة. لو لم تكن تفعل ذلك بالفعل فعليك اختيار من يتمتعون بقدرات كامنة عالية ودعوتهم للانضمام إلى دائرتك وتعليمهم. لا يهم هل ستفعل ذلك مع واحد أو دستة، ولا يهم إن كنت ستعمل مع فرد بمفرده أم كمجموعة. الأهم هو أن تقدم أفضل ما لديك لأفضل العاملين معك.

هل تفعل ذلك؟ ما إجابتك عن السؤال هل أجذب ذوي القدرات الكامنة لدائرتي؟

11. الالتزام بتطوير فريق قيادة

عندما بدأت بممارسة القيادة حاولت فعل كل شيء بنفسي. حتى وصلت إلى سن الأربعين، وكنت أعتقد أن بإمكاني فعل ذلك. بعد عيد ميلادي الأربعين أدركت أخيرًا أنني لو لم أطور قادة آخرين فإن قدراتي الكامنة ستكون مجرد جزء مما يمكن أن تصبح عليه؛ لذا ركزت في العِقد التالي على تطوير القادة. لكن حتى ذلك كان به بعض القصور. فقد أدركت أنه كي أصل إلى أعلى مستويات القيادة يجب أن أطور باستمرار فرق القيادة.

لنواجه الأمر؟ لا يستطيع شخص بمفرده أداء كل شيء بصورة جيدة. أنا لا أستطيع ذلك، هل تستطيع أنت؟ لقد ألفت كتاب "21 قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة" (من منشورات جرير) الذي يحتوي على جميع مبادئ القيادة التي أعرفها معتمدة على حياة كاملة من التعلم وممارسة القيادة. لا أستطيع القيام بالقوانين الواحد والعشرين جيدًا؛ لذا أحتاج إلى المساعدة.

وأنت كذلك. إن أردت لمنظمتك أن تصل إلى قدراتها الكامنة وتنتقل من الجودة إلى التميز(أو من

العادي إلى الجيد) فتحتاج أن تتطور فريقًا من القادة الذين يكمل بعضهم بعضًا، ويتحدى ويحفز بعضهم بعضًا. إذا حاولنا فعل كل شيء بأنفسنا فلن نتخطى نواحي القصور بقيادتنا.

كيف تؤدي بهذه المنطقة؟ اسأل نفسك هل ألتزم بتطوير فريق من القادة؟

12. حرر قادتك ليتمكنوا من القيادة

إذا شعر القادة بعدم الثقة أو الشك بعملية تطوير القيادة لا يكون ذلك عادة متعلقًا بالتدريب. يأتي الشك عندما نفكر مليًا بالسماح لقادتنا بتولي القيادة. إنه مشابه لشعور الوالدين مع أبنائهم. إن أبنائي ناضجون، ولديهم عائلات خاصة بهم لكن عندما كانوا مراهقين كان أمرًا صعبًا عليَّ أنا ووالدتهم أن ندعهم يتخذون قراراتهم بأنفسهم ويسيّرون أمورهم. إنه أمر مخيف لكن إذا لم تدعهم يحاولون بسط أجنحتهم فلن يتعلموا الطيران أبدًا.

إذا أصبحت القيادة العليا كاشفة غطاء لقيادة المنتصف فسيصبح هؤلاء القادة بالمنتصف حاملي عبء لمن بالقمة.

بعد أن كبرت سني أصبحت أعتبر نفسي كاشف غطاء. تلك هي وظيفتي الأساسية كقائد منظمة. إن استطعت كشف غطاء القدرات القيادية بأعضاء فريقي فأنا إذن أقوم بعملي. كلما أزلت حواجز أكثر من أمام مرءوسيَّ زاد احتمال وصولهم لقدراتهم الكامنة. والأمر الرائع حقًا أنه إذا أصبحت القيادة العليا كاشفة غطاء لقيادة المنتصف سيصبح هؤلاء القادة حاملي عبء عمن بالقمة.

إذن ذلك هو السؤال الأخير. اسأل نفسك هل أحرر قادتي ليتمكنوا من القيادة؟

إن كرست جهودك للتطوير، وأطلقت العنان لقادة الـ360 درجة فسوف تتغير منظمتك، وكذلك حياتك. وجدت أن القادة الذين ينتقلون من القيادة بمفردهم إلى تطوير قادة الـ 360 درجة بنجاح يمرون بهذه المراحل الثلاث:

المرحلة 1: القيادة الفردية– "أنا القائد الوحيد". عندما تكون القائد الأوحد يتحتم عليك قيادة كل شيء بصورة شخصية.

المرحلة 2: رفع القائد– "أنا قائد ضمن مجموعة من القادة". عندما تبدأ قيادة وتطوير قادة آخرين فأنت تتولى فقط قيادة الأمور المهمة.

المرحلة 3: ميراث القائد– "أنا قائد واحد فقط ضمن عدة قادة". عندما تطور قادة الـ 360 درجة فأنت تتولى قيادة القليل من الأمور التخطيطية.

ذلك هو الموقف الذي كان ينتهجه توم مولينز في حياته المهنية. إن توم قائد جماعة دينية كبيرة بغرب بالم بيتش بفلوريدا. كان هو العضو المؤسس لها؛ لذلك حينما بدأ العمل كان يقوم بكل شيء. كان عليه أداء كافة المهام، وتحقيق الأهداف، وبدء البرامج بنفسه.

لكن توم قائد متميز. ليس لديه رغبة في العمل بمفرده أو أن يكون المهيمن على كل الأمور. كرّس توم نفسه لمساعدة الآخرين وتطوير القادة. كلما زاد عدد القادة المطورين قل وقت وجوده بالخطوط

الأمامية. لسنوات ظل توم يطور ويمكّن قادة الـ 360 درجة لتولي القيادة.

اليوم يحضر لداره أكثر من عشرة آلاف شخص كل عام. توجد المئات من البرامج والأنشطة المقامة لديه في كل أسبوع. الدار لها نشاط كبير بالمجتمع فهي تبني المنازل للفقراء وتطعم الجوعى. إنهم يحاولون الوصول إلى جميع المحتاجين. لكن أين توم؟ إنه بمنتصف ذلك كله يدرب وينصح ويشجع. من هناك يتولى القيادة في معظم الوقت. نادرًا ما يكون القائد الأعلى بأي مسعى بعد الآن. يقول توم إنه يشعر بتحقق حينما يشاهد نجاح الآخرين -سواء من خلال الوعظ أو قيادة الفريق– أكثر من تولي مركز السلطة. نتيجة لذلك نجحت المنظمة فوق ما يتصور.

أليس ذلك ما نريده كلنا كقادة؛ النجاح للعاملين معنا ولمنظماتنا؟ قال الفيلسوف الأسطوري الصيني لاو تزو: "إن أفضل القادة من لا يشعر الآخرون بوجودهم". ذلك ما يفعله أفضل القادة؛ معاونة الآخرين على النجاح. إنهم يقودون ويمكّنون ثم ينسحبون من المشهد. إن خلقت بيئة تطور قادة الـ 360 درجة فذلك ما ستتمكن من فعله يومًا ما.

الملاحظات

القسم ١

الأسطورة ٤

1. Andy Stanley, "Challenging the Process," Catalyst Conference lecture, Atlanta, Georgia, 2 Nov. 2001.
2. Carol J. Loomis, "Why Carly's Big Bet is Failing," *Fortune*, 7 February 2005, 52.
3. Carol J. Loomis, "How the HP Board KO'd Carly," *Fortune*, 7 March 2005, 100.

الأسطورة ٦

1. James Carney, "7 Clues to Understanding Dick Cheney," *Time*, 30 December 2002, www.time.com/time/archive.

الأسطورة ٧

1. Cora Daniels, "Pioneers," *Fortune*, 22 August 2005, 74.
2. Ibid., 76.
3. Ibid., 83.

القسم ٢

التحدي ١

1. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy* (New York: Warner Business, 2002), 29–30.

التحدي ٢

1. Proverbs 29:18 KJV.
2. Tom Peters, *The Circle of Innovation* (New York: Knopf, 1997), 86–87.

التحدي ٥

1. "Mix and Match: from Playmakers like Terrell Owens to the Thugs in the Trenches, Our All-star Squad Has a Bit of Everything—All-pro Team," *Football Digest*, April, 2002, www.findarticles.com.
2. Becky Weber, "Athletes In Action Breakfast: Second Annual Frank Reich Call to Courage Award Given," buffalobills.com, 16 April 2003, www.buffalobills.com.
3. "Clement Attlee," http://en.wikipedia.org/wiki/Clement_Attlee.

التحدي ٧

1. David Seamands, *Healing Grace* (Wheaton, IL:Victor Books, 1988).

مقدمة القسم ٣

1. Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander, *The Art of Possibility* (New York: Penguin, 2000) 71–72.
2. Ibid.

مبدأ القيادة لأعلى ١

1. Tommy Franks and Malcolm McConnell, *American Soldier* (New York: Regan Books, 2004), 99.
2. Jim Collins, *Good to Great* (New York: Harper Business, 2001), 139.

مبدأ القيادة لأعلى ٢

1. "'The Buck Stops Here' Desk Sign," Truman Presidential Museum and Library, http://www.trumanlibrary.org/buckstop.htm.

مبدأ القيادة لأعلى ٣

1. John C. Maxwell, *Developing the Leader Within You* (Nashville: Thomas Nelson, 1993), 75–76.

مبدأ القيادة لأعلى ٤

1. Franks and McConnell, *American Soldier*, 142.

2. Charles Garfield, *Peak Performers: The New Heroes of American Business* (New York: Avon, 1986), 289.

مبدأ القيادة لأعلى ٦

1. Lev Grossman, "Out of the Xbox: How Bill Gates Built His New Game Machine—and Change Your Living Room Forever," *Time*, 23 May 2005, 44.
2. Proverbs 18:16 NIV.
3. "The Champ," *Reader's Digest*, January 1972, 109.

مبدأ القيادة لأعلى ٩

1. Warren Bennis and Bert Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harperbusiness), 2003, 56.
2. Longfellow, http://www.blupete.com/Literature/Poetry/Psalm.htm.
3. Jack Welch with Suzy Welch, *Winning* (New York: Harper Business, 2005), 61.

القسم ٤

مبدأ القيادة على نفس المستوى ١

LEAD-ACROSS PRINCIPLE #1

1. Dennis W. Bakke, *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job* (Seattle, WA: PVG, 2005), 72.

مبدأ القيادة على نفس المستوى ٤

1. Matthew 7:12.
2. "Politician," *Webster's New Universal Unabridged Dictionary* (New York: Barnes and Noble Books, 1996), 1497.

مبدأ القيادة على نفس المستوى ٥

1. Tim Sanders, *Love is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends* (New York: Three Rivers Press, 2002), 15–16.

مبدأ القيادة لأسفل ٢

1. Bennet Cerf, *The Sound of Laughter* (Garden City, NY: Doubleday and Company, 1970), 54.

2. Morton Hunt, "Are You Mistrustful?" *Parade*, 6 March 1988.

القسم ٥

مبدأ القيادة لأسفل ٣

1. Del Jones, "Employers Learning that 'B Players' Hold the Cards," *USA Today*, 9 September 2003, 1A.

مبدأ القيادة لأسفل ٤

1. Marcus Buckingham and Donald O. Clifton, *Now, Discover Your Strengths* (New York: The Free Press, 2001), 5.
2. Ibid., 6.

القسم ٦

القيمة ١

1. Franks and McConnell, *American Soldier*, 164.

القيمة ٢

1. Charles M. Schwab, *Succeeding with What You Have* (New York: Century Co., 1917), 39–41.
2. Jim Collins, *Good to Great* (New York: Harperbusiness, 2001), 21–22.

القيمة ٤

1. Proverbs 27:17 NIV.

القيمة ٥

1. *Reader's Digest*, January 2000, 171.
2. Robert C. Baron, Samuel Scinta, and Pat Staten, *20th Century America: 100 Influential People* (Golden, CO: Fulcrum Publishing, 1995), 73.
3. "Marshall, George C.," Britannica Online, http://search.eb.com/normandy/articles/Marshall_George_C.html.
4. Forrest C. Pogue, "George C. Marshall," Grolier Online, http://gi.grolier.com/wwii/wwii_marshall.html.

5. Baron, *20th Century America*, 73–74.
6. "George C. Marshall: A Life of Service," George C. Marshall Foundation, http://20thcenturyrolemodels.org/marshall/quotesabout.html.
7. Ibid.

قسم خاص

1. Franks and McConnell, *American Soldier*, 163–164.

نبذة عن المؤلف

جون سي. ماكسويل، المشهور كخبير أمريكا الأول في مجال القيادة، يتحدث بنفسه لمئات الآلاف من الناس كل عام. لقد حاضر عن مبادئه في القيادة لشركات فورشن 500، وبالأكاديمية العسكرية الأمريكية بويست بوينت وبالهيئات الرياضية مثل الدوري الأمريكي للمحترفين واتحاد كرة القدم الأمريكي.

وماكسويل هو مؤسس مجموعة إنجوي للخدمات الإشرافية ومجموعة ماكسيمم إمباكت بالإضافة إلى العديد من المنظمات الأخرى التي تكرس جهودها لمساعدة الناس للوصول إلى قدراتهم القيادية الكامنة. يكرس ماكسويل الكثير من وقته لتدريب القادة بكافة أنحاء العالم من خلال منظمة إكويب وهي منظمة غير هادفة للربح. وماكسويل هو المؤلف الأكثر مبيعًا طبقًا لتقييم جريدة نيويورك تايمز، وهو مؤلف لأكثر من أربعين كتابًا من بينها "الفوز مع الناس" و "21 قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة" (من ترجمات جرير) وأيضًا Thinking for a Change والكتاب الذي بيع منه 2 مليون نسخة Developing the Leader Within You.

قائد الـ ٣٦٠ درجة

جون سي. ماكسويل

ما هو أفضل مكان تقود منه؟ قد تفاجئك الإجابة.

يعد المكان الأمثل لممارسة وتدريب ونشر تأثيرك هو المنطقة الوسطى في الشركة!

في كتاب "قائد الـ ٣٦٠ درجة"، يبين لنا جون سي. ماكسويل، المؤلف صاحب أعلى مبيعات على مستوى العالم، والمتحدث والاستشاري، كيف أن ٩٩٪ من جميع القيادات بمعظم الهيئات يتواجدون بالقيادة الوسطى. كما يطلعك على أسرار كيفية الزيادة من نفوذك، من أي مكان تكون به.
إنه كتاب خفيف الإيقاع ومع ذلك غني بالحكمة وينسف أساطير القيادة (انتظر حتى ترى ما سيقوله ماكسويل عن أسطورة التأثير وأسطورة القدرات الكامنة وأسطورة السيطرة!)
ثم ستستكشف التحديات التي يواجها قادة الـ ٣٦٠ درجة (فالوصول إلى تسوية عادلة للتوترات المحبطة التي تقابلها كل يوم كقائد بالقيادة الوسطى تعتبر مسألة عالمية).

ثم، بوضوح المدرس وشغف المدرب التنفيذي المتمرس، سيرشدك ماكسويل عبر مبادئ كتاب قائد الـ ٣٦٠ درجة.

- القيادة لأعلى عن طريق: تخفيف العبء عن قائدك؛ أن تكون راغبًا بفعل ما لا يرغب الآخرين في فعله؛ أن تعرف متى تشد ومتى ترخي؛ وأكثر
- القيادة على مستواك من خلال: إكمال القادة زملائك (بدون منافسة)؛ والسماح للفكرة الأفضل بالفوز؛ وممارسة "حلقة القيادة".
- القيادة للأسفل من خلال: التمشية بالممرات ... ببطء؛ نقل الرؤية للآخرين؛ ومكافأة النتائج.

يُضمّن ماكسويل بالكتاب كذلك جزءًا يتحدث فيه إلى القيادات العليا عن كيفية خلق بيئة عمل أفضل كى يزدهر قادة الوسط!

إنه كتاب به حكمة وعملي، ورغم أنه يصلح لكل العصور فإنه مواكب لتحديات العمل الملحة التي نواجهها اليوم. إن قائد الـ ٣٦٠ درجة يُشبه جلسة خاصة مع أكثر مستشاري القيادة احترامًا بأمريكا. إن الوقت الذي ستمضيه مع هذا الكتاب يمكن أن يكون الأكثر مردودًا في حياتك المهنية.

مجانًا مع شرائك لهذا الكتاب: استقصاء التقييم الذاتي، لتقييم مدى فعاليتك كقائد ٣٦٠ درجة. اقرأ المزيد حول هذا التقييم داخل الكتاب وزر موقع

www.360DegreeLeader.com



جون سي. ماكسويل

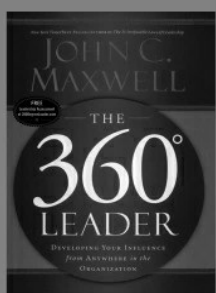
المعروف بأنه خبير أمريكا الأول في مجال القيادة، يتحدث بنفسه لمئات الآلاف من الناس كل عام. لقد حاضر عن مبادئه للقيادة لشركات فورشن ٥٠٠، وبالأكاديمية العسكرية الأمريكية بويست بوينت وبالهيئات الرياضية مثل الدوري الأمريكي للمحترفين واتحاد كرة القدم الأمريكي.

وماكسويل هو مؤسس مجموعة إنجوي للخدمات الإشرافية ومجموعة ماكسيمم إمباكت بالإضافة إلى العديد من المنظمات الأخرى التي تكرس جهودها لمساعدة الناس للوصول إلى قدراتهم القيادية الكامنة. يكرس ماكسويل الكثير من وقته لتدريب القادة بكافة أنحاء العالم من خلال منظمة إكويب وهي منظمة غير هادفة للربح. وماكسويل هو المؤلف الأكثر مبيعًا طبقًا لتقييم جريدة نيويورك تايمز، وهو مؤلف لأكثر من أربعين كتابًا من بينها "الفوز مع الناس" و "٢١ قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة" (من منشورات جرير) وأيضًا Thinking for a Change والكتاب الذي بيع منه ٢ مليون نسخة Developing the Leader Within You.

لا تنتظر حتى تحصل على تلك الترقية..

ابدأ القيادة الآن..

في أي منصب توجد به!



ما السؤال الأول الذي يُسأل عنه خبير القيادة جون ماكسويل في مؤتمراته التي يجريها عن القيادة؟ إنه "كيف أطبق ما تقوله عندما لا أكون أنا القائد الأول للشركة؟"

هل يمكنك القيادة جيدًا وأنت لست الرجل الأول في المنظمة؟ وكيف سيكون الحال إذا كان رئيسك بالعمل قائدًا سيئًا؟

الإجابة هي نعم مدوية!

أهلًا بك في كتاب "قائد الـ ٣٦٠ درجة". يقابل من يرغبون في إدارة مؤسسة من خلال موقع القيادة الوسطى تحديات فريدة. وغالبًا تقيدهم بعض الأساطير التي تمنعهم من تنمية تأثيرهم. يبين د. ماكسويل، وهو واحد من استشاري القيادة الثقات في العالم، زيف هذه الأساطير ويرشدك لكيفية التغلب على التحديات ويعلمك المهارات التي تحتاجها لتصبح قائد ٣٦٠ درجة.

إذا وجدت نفسك تحاول القيادة من المنطقة الوسطى بالمؤسسة، مثلما يفعل الغالبية العظمى من المهنيين المحترفين، فأنت بحاجة لرؤى وأفكار ماكسويل. لديك فرصة متفردة لتطبيق تأثيرك في جميع الاتجاهات – إلى أعلى (تجاه رئيسك) وإلى الجوانب (بين زملائك) وإلى أسفل (تجاه مرءوسيك).

الخبر السار هو أن تأثيرك أكبر مما تدرك. طبّق قواعد قيادة الـ٣٦٠ درجة المذكورة بالكتاب، وستجد فرصًا لا نهاية لها ... لمؤسستك ولمسارك المهني ولحياتك بشكل عام.

لمزيد من المعلومات، زر

www.MaximumImpact.com

اهتمامات عامة/موضوعات عامة/فلسفة

ISBN 628-1072-06-992-6
6 281072 069926
282205137

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة